

مركز البحوث

الجودة الشاملة في إدارة المعلومات

تأليف
هدى بنت صالح أبو حيمد



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الجودة الشاملة في إدارة المعلومات

تأليف

هدى بنت صالح أبو حيمد

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أبوحيمد، هدى صالح

الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

هدى صالح عبدالله أبو حيمد - الرياض ١٤٢٧هـ

٣٢٠ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك x-١٤٢-١٤-٩٩٦٠

١ - ضبط الجودة

أ - العنوان

ديوى ٦٥٨,٥٦٢ ١٠٧٣ / ١٤٢٧

رقم الإيداع : ١٠٧٣ / ١٤٢٧

ردمك : X-١٤٢-١٤-٩٩٦٠

المحتويات

المحتويات

الموضوع **الصفحة**

المحتويات

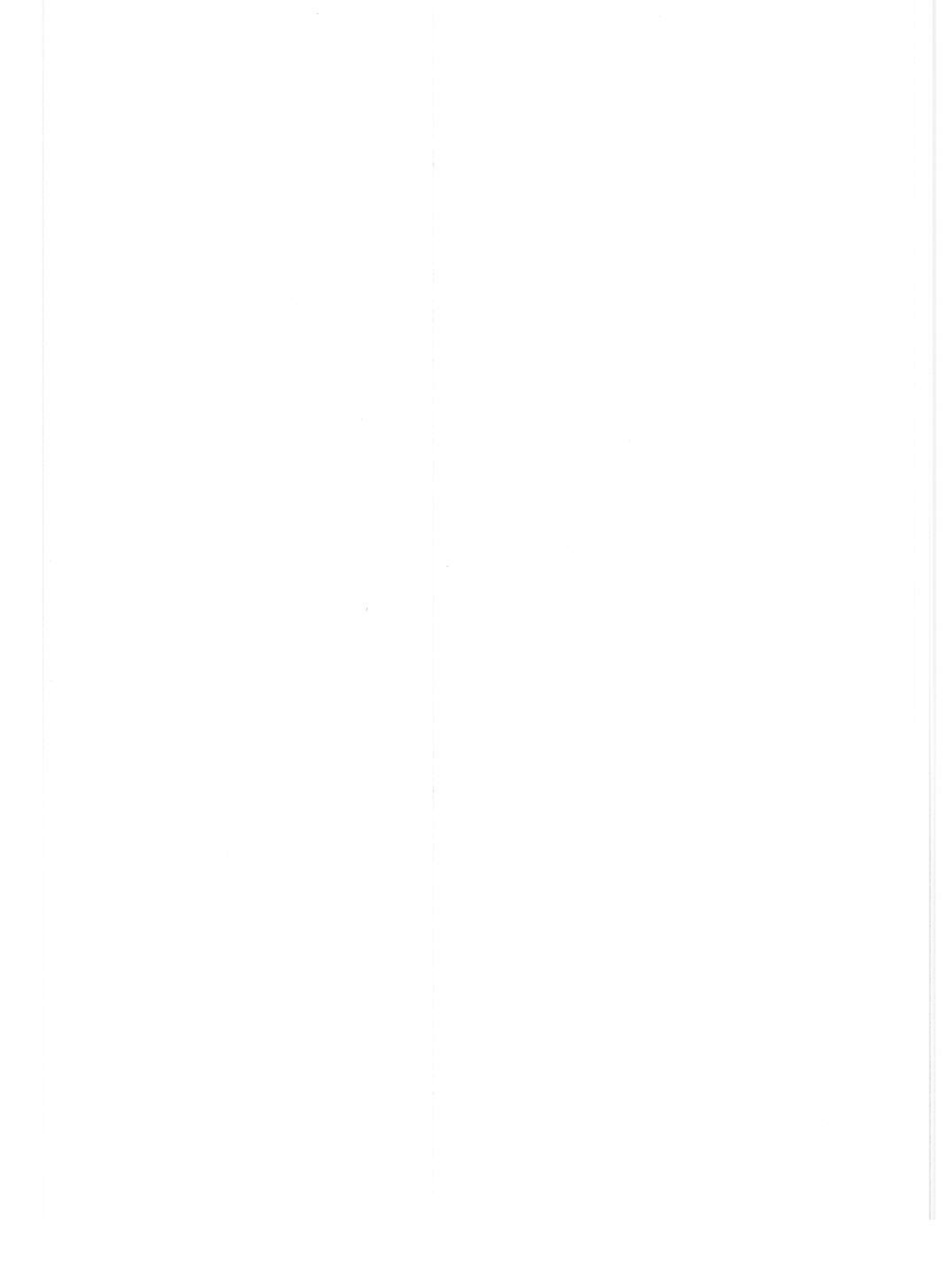
الموضوع **الصفحة**

قائمة الاستمارات المقترحة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة النماذج



المقدمة:

إن مجتمع المعلومات العالمى فى العصر الحديث يتقدم بسرعة مذهلة وبصورة مستمرة، بحيث أصبح النموذج السائد عالمياً هو مجتمعات المعرفة القائمة على الاستثمار الفعال فى إدارة المعلومات الحديثة. كما أن قدرة المنظمة على إدارة المعلومات بكفاءة وفعالية تعتبر إحدى أهم التحديات التى تواجه جميع المنظمات فى عصرنا الراهن، فالمعلومات هى المرجع الأساسى لإنجاز جميع المهام اليومية لدى مختلف المنظمات الحكومية والخاصة، كما أنها الناتج الرئيسى لمعظم هذه المهام، مما زاد من أهمية التوثيق العلمى للمعلومات والمهام الخاصة بها، وأصبح ذلك هو الفيصل بين تقدم وتخلف المجتمعات فى العالم. لذلك نجد أن إدارة المعلومات نالت اهتمام الباحثين والعلماء فى مختلف الثقافات فى العصر الحديث، بحيث أصبح يطلق عليه عصر المعلوماتية، ومما ساعد أيضاً على دعم ذلك التطور التقنى الهائل فى أجهزة ونظم وبرمجيات معالجة المعلومات الحديثة.

إن مورد المعلومات من الموارد المهمة للمنظمة فى العصر الحديث، مثله مثل الموارد المادية والمالية والبشرية، لكنه يتميز عن غيره من الموارد الأخرى بأنه لا يمثل قيمته من شكله المادى الملموس، ولكنه بما يمثله أو يعبر عنه، وتتأثر جودته بقدرة العاملين فى مجال إدارة المعلومات على إدارته بجودة شاملة نحو تحقيق الهدف المطلوب فى الوقت المناسب.

ومن هنا تنبع أهمية هذا الكتاب؛ لأنه يهدف إلى الربط تكاملياً بين إدارة الجودة الشاملة وبين إدارة المعلومات، وذلك بهدف مساعدة المنظمة الحديثة على تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة معلوماتها، لأن ذلك يجب أن يكون هدفاً أساسياً تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات الحديثة بغض النظر عن نشاطاتها الفعلية والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، وذلك بهدف ضمان إيصال المعلومات المطلوبة إلى العملاء المستفيدين منها بجودة مرتفعة، وبأسرع وقت وبأقل جهد وبأدنى تكلفة، مع صفرية الأخطاء .

كما أن دور المعلومات فى التأثير فى الأداء يعتمد بشكل أساسى على جودة المعلومات المقدمة للعميل المستفيد، وذلك لأنها يمكن أن تؤثر سلباً فى جودة القرارات المتخذة، مما قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية المتفاوتة فى درجة خطورتها فى المنظمة.

يستعرض هذا الكتاب الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وعناصرها الأساسية، ويركز على وسائل مساعدة المنظمة الحديثة على تطبيقها ومناقشة ذلك من خلال ستة فصول أساسية، وهى:

١ - مدخل إلى الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٢ - العنصر التنظيمى.

٣ - العنصر الوثائقى.

٤ - العنصر الإجرائى.

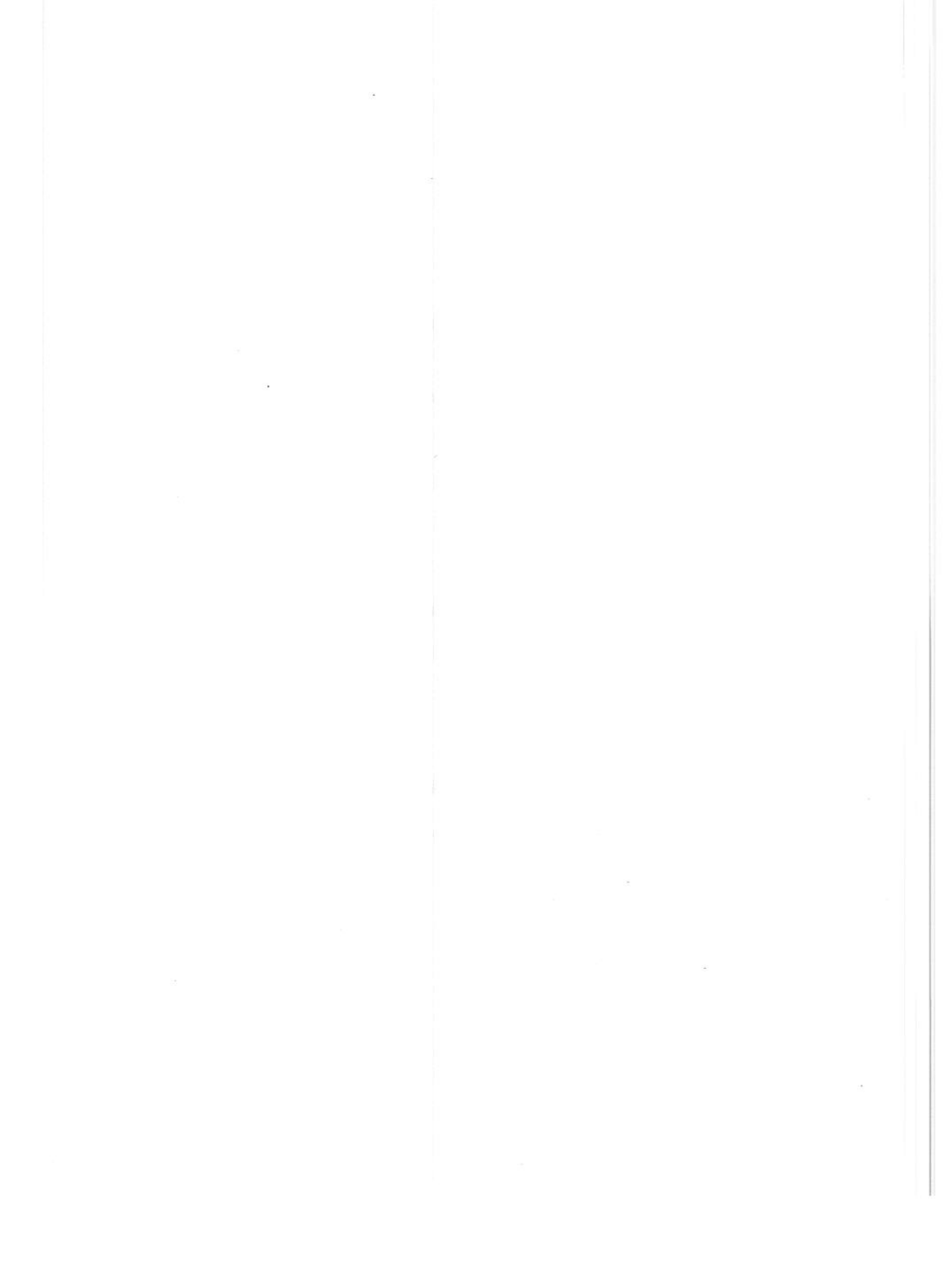
٥ - العنصر البشرى.

٦ - العنصر التقنى والمادى.

الفصل الأول

مدخل إلى الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

* مفهوم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* مشكلات إدارة المعلومات
* مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* مراحل تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية
* الجدول الزمنى لتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية
* مبادئ مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* متطلبات نجاح مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* تكلفة مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* أسباب فشل مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات



المبحث الأول
مفهوم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

لكى نستطيع تحديد مفهوم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، لا بد أولاً من مناقشة مفهوم الجودة الشاملة بصفة عامة، ثم مفهوم إدارة المعلومات، ومن ثم يتم استخلاص مفهوم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

أولاً - مفهوم الجودة الشاملة:

استحوذت الجودة الشاملة على الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء فى مجال الإنتاج - السلع أو الخدمة المعلوماتية - لدى مختلف المنظمات الحديثة. كما يعتبر مفهوم الجودة الشاملة واحداً من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تداولاً، وأكثرها تعرضاً للمناقشات فى العصر الحديث. إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين فى هذا المجال، وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم بناء على المداخل والرؤى الخاصة بالجودة الشاملة لكل منهم.

فقد حدد معهد الجودة الفيدرالى مفهوم الجودة الشاملة بأنها "منهج تطبيقى شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر فى العمليات والخدمة المعلوماتية فى المنظمة" (الدرادكة، ٢٠٠١م : ١٥).

كما عرفتها البكرى بأنها "إستراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدى إلى تسليم سلع أو خدمة للعميل ذات جودة مرتفعة" (البكرى، ٢٠٠٢م : ٤٥).

وعرفها جابلونسكى بأنها " شكل تعاونى لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل " (جابلونسكى، ١٩٩٦م : ٢٦).

كما عرفها دينهارد بأنها " خلق ثقافة متميزة فى مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات العميل والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفى أقصر وقت ممكن" (عبد الفتاح، ٢٠٠٠م : ٧٨).

وعرف مصطفى إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التى تؤدى إلى التفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء " (مصطفى، ١٩٩٧م : ٦٢).

وعرفها عامر بأنها " عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسة التى تركز طاقات موارد المنظمة بناء على رغبات واحتياجات العملاء، وتعمل على تحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة " (عامر، ١٩٩٩م : ٢٧).

وعرفها حريرة بأنها " أسلوب إدارى لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة فى تحسين العمليات والمنتجات والخدمة المعلوماتية والبيئة الثقافية للعمل، وتعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع " (حريرة، ١٤٢٥هـ : ١).

أما العالمان كوهين وبراند (كوهين وبراند، ١٩٩٧م : ٧)، فقد قسما مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عناصر رئيسة، وهى:

١ – إدارة: وهى التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

٢ – الجودة: وهى تلبية وتجاوز توقعات العميل.

٣ – الشاملة: وهى تطبيق الجودة فى كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة درجة رضا العميل..

مما سبق يمكن استخلاص مفهوم الجودة الشاملة أنه:

التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة بهدف تقديم سلع أو خدمات تتصف بالجودة العالية وبما يتفق أو يفوق تطلعات العملاء.

ثانياً – مفهوم إدارة المعلومات:

لكى يتبين لنا مفهوم إدارة المعلومات لا بد أن نوضح أولاً المفاهيم الخاصة بكل من المعلومات والوثائق والمحفوظات، حيث عرف عليوه المعلومات بأنها " كل الحقائق والبيانات المتعارف عليها، والصالحة للاستفادة بها لخدمة هدف أو أهداف عند استرجاعها" (عليوه، ٢٠٠٣ : ١).

إن المعلومات عبارة عن حقائق لها معنى محدد ومفيد، وهى تتصف فى عصرنا الحديث (عباس، ٢٠٠٤م) بخاصية القابلية للتجديد والتطوير، كما أنها قابلة للتخزين وللاستخدام المتواصل لفترات طويلة دون أن تستهلك ويرتبط بجودة وعاء التخزين ودرجة نشاط المعلومات، المعلومات مرنة قابلة للتعديل، وهى تتصف بخاصية التوسع المستمر، والعكس صحيح فهى قابلة للاختصار والتلخيص على أن لا يخل بالمعنى الأساسى للمعلومة، ولعل من أهم خصائصها فى عصرنا الحديث القابلية للنقل والنشر والتوزيع السريع على المستوى القومى أو المستوى الإقليمى أو المستوى العالمى.

وقد صنفت المادة الثانية من لائحة الأوعية المعلومات (لائحة الأوعية، ١٤١٦هـ) إلى ثلاثة أنوا ع هى :

١ – معلومات أساسية نصية كالنصوص وتشمل المراسلات والسجلات القضائية وغيرها.

٢ – معلومات أساسية غير نصية وتشمل الخرائط والصور والرسوم ونحوها.

٣ – معلومات مرشدة كالفهارس والكشافات وما يماثلها من السجلات.

كما يجب التأكيد أنه بغض النظر عن شكل الوثيقة فقد تكون وثيقة مكتوبة أو وثيقة مرئية أو وثيقة مسموعة أو رسومات أو خرائط أو وثائق مصغرة فيلمياً أو وثائق مصورة ضوئياً (عيسى، ٢٠٠٣م)، لكنها يجب أن تكون مصدراً للمعرفة ليتمكن المستفيد من الاعتماد عليها كما يجب أن تمتلك قوة الإثبات بحيث تكون محددة المسؤولية، ويجب أن تكون قانونية بحيث تكون مسجلة رسمياً، وأخيراً أن تكون قابلة للانتفاع بالمعلومات التى تحتويها.

ونظراً لأن تقارب مفهومى الوثائق والمحفوظات قد يوجد لبساً لدى البعض، لذلك يجب أن نوضح الفرق بين مفهومى الوثائق والمحفوظات، فقد فرق بدر بين مفهومى الوثائق والمحفوظات، حيث عرف بدر الوثائق بأنها "وعاء لحفظ المعلومات، أو هى الوسيط الذى يسجل عليه المعلومات"، فى حين أنه حدد مفهوم المحفوظات بأنها " مجموعة الوثائق التى تنتج عن نشاط أى منظمة حكومية أو تجارية للرجوع إليها عند الحاجة " (بدر، ١٩٩٧م : ٢٤٨).

أما الخولى فقد فرق بين الوثائق الإدارية وبين المحفوظات، حيث عرف الوثائق الإدارية بأنها " أى وسيط يحمل بيانات عامة أو خاصة، يجرى تداوله خلال العمل العام خدمة لهذا العمل، ويرجع إليه لطلب معلومات معينة، ويرى الإبقاء عليه بصفة مؤقتة أو دائمة لدى فرد أو هيئة، لما يحمله من قيم ثانوية علاوة على قيمته الأولية " (الخولى، ٢٠٠٠م : ٢٧).

أما المحفوظات فهى " كل الوثائق الإدارية التى انعدم تداولها تماماً فى إداراتها المنشئة، ومن ثم فقدت كل قيمتها الإدارية، وتم تجنيبها وحفظها فى مكان منعزل بغرض تقييمها وغربلتها، وانتقاء ما له قيمة للأبحاث التاريخية والاقتصادية والاجتماعية، تمهيداً لتحويله إلى المؤسسات الأرشيفية، والنظر فى أمر إهلاك ما ليس له تلك القيمة" (الخولى، ٢٠٠٠م : ٣٣).

وبالرجوع إلى لائحة الحفظ الصادرة من المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية، نجد أنها تتفق مع الخولى فى تعريفه للوثائق الإدارية والمحفوظات، وذلك على النحو التالى:

١ – عرفت المادة الأولى الوثائق بأنها " أوعية المعلومات التى أنتجها الجهاز الحكومى، أو استقبلها لتحقيق غاية معينة، ولا يزال العمل الرسمى فى حاجة إليها " (لائحة الحفظ، ١٤١٦هـ : ٢). وقد حددت المادة الثالثة المعدلة من لائحة الاطلاع بتاريخ ١٧/٢/١٤٢٤هـ، مواصفات خاصة لا بد من توافر أحدها (السبيعى، ١٤٢٥هـ) حتى يتم اعتبار الوثيقة المقدمة معتبرة (نظامية)، وهى أن تكون الوثيقة الأصلية، أو تكون الوثيقة المقدمة نسخة أو صورة من الوثيقة الأصلية أو الصحيفة الرسمية بشرط أن تكون مصدقة ومختومة من مركز الوثائق فى الجهة المختصة أو المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات، أو إحدى سفارات المملكة العربية السعودية فى الخارج بعد الاطلاع على الأصل، كما يمكن أن يكون الوعاء المقدم وعاء جديداً صادراً عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٢ – عرفت المادة الثانية المحفوظات بأنها "أوعية المعلومات التى أنتجها الجهاز الحكومى أو استقبلها لتحقيق غاية معينة وانتهت قيمتها العملية وثبت لها قيمة ثقافية تستدعى حفظها حفظاً دائماً" (لائحة الحفظ، ١٤١٦هـ : ٢).

ونحن نتفق مع هذين المفهومين، وذلك لأنه يفرق بين الوثائق والمحفوظات بناء على درجة نشاط المعلومات التى تحتويها الوثيقة وقيمتها المرجعية.

فيما سبق ناقشنا مفهوم المعلومات وأهم خصائصها، ولكن ما هو مفهوم إدارة المعلومات؟

لقد عرف عليوة نظام إدارة المعلومات بأنه "النظام الذى يجمع ويحول ويرسل المعلومات فى المنشأة مستخدماً نظم معالجة المعلومات لمساعدته فى توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيد" (عليوه ٢٠٠٣ : ٨٦) .

كما عرفه الخولى بأنه " القيام بعمليات تجميع وتنظيم وصيانة وحفظ وتداول المستندات خلال عمرها الإدارى " (الخولى ٢٠٠٠م : ٦٩).

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعلومات بأنها:

جميع النشاطات والعمليات اللازمة لإدارة المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها، وذلك لضمان سرعة الوصول إليها عند الطلب، مع المحافظة عليها من جميع المؤثرات السلبية إلى أن تنتهى الحاجة إليها.

ثالثاً - مفهوم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

بناء على ما سبق ذكره، يمكننا أن نعرف الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنها:

الالتزام بمنهج إدارى وتنظيمى شامل مبنى على مجموعة من الأسس الرئيسية التى تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بهدف تلبية احتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين المستمر لها.

ومن هذا المفهوم، وكما يتبين لنا من الشكل رقم (١/١)؛ أن القرار الهادف إلى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، يتطلب ضرورة التزام المنظمة بما يلى:

١ - الالتزام الشمولى من خلال إدارة جميع المعلومات الناتجة عن جميع نشاطات المنظمة.

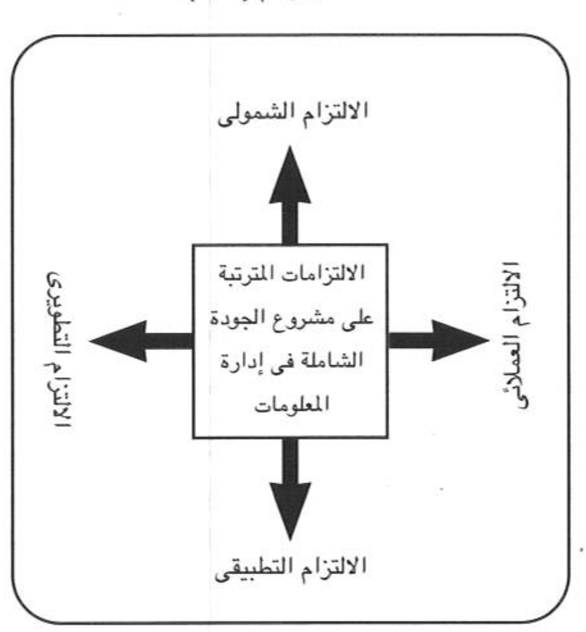
٢ - الالتزام العملائى بأن تكون الأولوية دائماً لاحتياجات العملاء فى الحصول على المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة.

٣ - الالتزام التطبيقى من خلال اتباع منهج إدارى وتنظيمى قابل للتطبيق.

٤ - الالتزام التطويرى بالعمل الدائم على التحسين المستمر للمشروع.

ولا بد من ملاحظة أن هذه الالتزامات لا بد أن تكون متكاملة ومتداخلة بعضها مع بعض، بحيث لا يمكن فصل التزام عن آخر، أو تركيز المجهودات وطاقات الموارد المتاحة نحو التزام دون آخر، كما لا بد أن تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين فى المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية.

شكل رقم (١/١)


الالتزام الشمولى
الالتزامات المترتبة على مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
الالتزام العملائى
الالتزام التطويرى
الالتزام التطبيقى

المبحث الثانى
مشكلات إدارة المعلومات

على الرغم من أهمية إدارة المعلومات فى عصرنا الحديث، إن البحوث والاستشارات التى قام بها العديد من الباحثين والاستشاريين فى مجال إدارة المعلومات أثبتت أن معظم المنظمات الحكومية، سواء على مستوى العالم العربى أو على المستوى الوطنى، تعانى من عدد من المشكلات الأساسية والفرعية، مما أثر فى كفاءة وفاعلية جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة إلى العملاء المستفيدين. وفى هذا المبحث سوف نناقش أهم مشكلات إدارة المعلومات فى العالم العربى بصفة عامة؛ وفى المملكة العربية السعودية بصفة خاصة.

أولاً - مشكلات إدارة المعلومات فى العالم العربى:

بالرجوع إلى الدراسات المتخصصة التى أجريت فى عدد من الدول العربية فى مجال إدارة المعلومات مثل دراسة بجاجة فى دولة تونس (بجاجة ٢٠٠٣م)، ودراسة بحيص فى دولة فلسطين (بحيص ١٩٩٩م)، ودراسة بو حراث فى دولة الجزائر (بو حراث، ٢٠٠٣م)، ودراسة الخولى (الخولى ٢٠٠٠م)، فى دولة الإمارات العربية المتحدة، يمكن تلخيص أبرز المشكلات التى تعانى منها منظماتها الحكومية فى مجال إدارة المعلومات على النحو التالى:

١ - مشكلات التنظيم الإدارى:

* عدم تطبيق نظام متكامل لإدارة المعلومات.
* عدم وجود جهة مختصة مركزية تتولى الإشراف المركزى فنياً وإدارياً على إدارة المعلومات.
* عدم إصدار أنظمة ولوائح صادرة من الدولة منظمة لعمليات إدارة المعلومات.
* اتباع أسلوبى المركزية واللامركزية فى الإشراف، ويرجع ذلك لانعدام وجود أساس تنظيمى موحد معتمد فى وحدات المعلومات الإدارية فى الدولة.
* عدم وجود سياسة إدارية واضحة لإدارة المعلومات.

٢ - مشكلات التنظيم الفنى:

* عدم وجود القواعد الموحدة لتنظيم الوثائق الإدارية.

* الافتقار إلى وسائل البحث المناسبة التى تمكن من استرجاع المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.

٣ - مشكلات عمليات الحفظ:

* التكدس الورقى: ويرجع ذلك إلى حرص الوحدات الإدارية على الاحتفاظ بكل المستندات بغض النظر عن قيمتها الفعلية، كذلك كثرة عدد النسخ التى يتم الاحتفاظ بها من الوثيقة الواحدة، وأيضاً الاحتفاظ بجميع وثائق العامل الجارية أو الدائمة طوال حياته الوظيفية والاستمرار فى اعتماد أسلوب الحفظ الورقى دون استخدام تقنيات الحفظ الحديثة مثل الحفظ المصغر.
* المكان غير المناسب: ويرجع ذلك إلى سوء اختيار المساحة والموقع وسوء التجهيزات المادية لمكان الحفظ.
* البيئة المادية غير المناسبة: ويرجع ذلك إلى الظروف البيئة والمادية السيئة لعمليات إدارة المعلومات مما ترتب عليها سرعة تلف الوثائق، مثل ضيق الأماكن المخصصة لعمليات الحفظ.
* افتقار المنظمات موضع البحث إلى التجهيزات اللازمة لعمليات حفظ وصيانة وتخزين الوثائق.

٤ - مشكلات عمليات التداول:

* عدم إصدار لوائح وتعليمات موحدة خاصة بتنظيم عمليات التداول.
* تعرض الوثائق للتلف والضياع مع عدم تحديد المسؤولية عن ذلك.
* بطء عمليات الاسترجاع وتقديم خدمات الاطلاع أو الإعارة.

٥ - مشكلات عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

* عدم إصدار تعليمات وتوجيهات موحدة خاصة بالوثائق متوسطة أو دائمة النشاط، فيما عدا قرارات الإتلاف العشوائية.
* الإتلاف الدورى للوثائق بعد مرور عشر سنوات دون التأكد من أهمية المعلومات التى تضمنها هذه الوثائق سواء للأفراد أو للمنظمات ذاتها أو للدولة.
* قلة عدد المنظمات التى تعنى بالوثائق التاريخية.

٦ - مشكلات العنصر البشرى:

* نقص العنصر البشرى المؤهل والمدرب للعمل فى مجال حفظ واسترجاع الوثائق الإدارية .
* تدنى عدد العاملين فى مجال التوثيق والأرشفة وحفظ السجلات.
* تدنى المراتب الوظيفية للعاملين فى هذا المجال.
* الحاجة الماسة لعقد دورات تدريبية فى مجالات التوثيق المختلفة.

ثانياً - مشكلات إدارة المعلومات على المستوى الوطنى:

وعلى المستوى الوطنى وعند الرجوع إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة فى مجال إدارة المعلومات ومشكلاتها فى المملكة العربية السعودية، سوف نجد أن معظم المشكلات التى وردت فى هذه الدراسات تتطابق مع معظم مشكلات المنظمات الحكومية العربية، ومن أمثلة هذه الدراسات ما يلى:

١ - البحث الميدانى من قبل الباحثين: العسكر والحزيمى عن توثيق المعلومات الإدارية فى المملكة العربية السعودية لعام ١٤١٠هـ .

٢ - الدراسة الميدانية عن إدارة المعلومات من قبل الباحثين: حسب الله، والغزالى عبد الله فى عام ١٩٨٢م .

٣ - الدراسة المكتبية عن إدارة المعلومات من قبل الباحثين: شحاته، والغزالى عبد الله فى عام ١٩٨٨م.

وفى دراسة ميدانية أجريت من قبل الشواف والحميدان (١٤١٣هـ) تم حصر المشكلات التى تعانى منها معظم المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية فى (٤٢) مشكلة وقد بينت هذه الدراسة أن المشكلة التى تتعلق بسوء تنظيم الأرشيف وحفظ الوثائق أخذت رقماً متقدماً وهو رقم (١٥)، مما يدل على إحساس العاملين فى تلك المنظمات بأهمية وخطورة هذه المشكلة. ونود أن نوضح أن معظم المشكلات التى وردت فى هذه الدراسة تؤثر بدرجات متفاوتة فى فعالية وكفاءة الخدمة المعلوماتية، ومن أبرزها:

١ - ضعف المتابعة الإدارية فى بعض المنظمات.

٢ - نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين.

٣ - عدم قدرة بعض الرؤساء المباشرين على اتخاذ القرارات.

٤ – ضعف التنسيق بين المنظمات ذات العلاقة.

٥ – عدم وجود العامل المناسب فى المكان المناسب فى بعض المنظمات.

٦ – تكليف بعض العاملين بالقيام بأعمال فى غير مجال التخصص.

٧ – عدم التزام المرؤوسين بخطط العمل.

٨ – سوء توزيع العمل بين عاملى المنظمة .

٩ – عدم استخدام التقنية الحديثة فى إنجاز العمل.

١٠ – اختلاف تطبيق التعليمات والأنظمة.

١١ – نقص الخبرة الفنية لدى العاملين.

١٢ – الشعور بالإحباط لدى بعض العاملين.

١٣ – المركزية فى اتخاذ القرار.

١٤ – استخدام التوجيهات الشفوية لتنفيذ العمل.

١٥ – عدم إشراك بعض الرؤساء المباشرين فى اتخاذ القرارات ذات العلاقة بإدارتهم.

١٦ – عدم تحديث الأنظمة الإدارية بما يتفق مع مستجدات العمل.

١٧ – عدم إصدار أدلة إجراءات العمل.

١٨ – طول الإجراءات.

١٩ – عدم إصدار أدلة توصيف لعدد كبير من الوظائف.

وبالرجوع إلى العديد من الدراسات الاستشارية الحديثة فى مجال إدارة المعلومات والتى أجريت من قبل معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية – تم حصرها بالدراسات الاستشارية المعدة من قبل المركز الرئيسى أو الفرع النسوى خلال الأعوام ٢٠٠٠م/ ٢٠٠٤م – تبين أن العديد من المنظمات الحكومية تعانى بدرجات متفاوتة من مشكلات عديدة فى إدارة معلوماتها وهى فى معظمها تنصب على الحفظ الورقى التقليدى، مما أثر فى جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة فى هذا المجال ونوجز فيما يلى حصراً لأهم هذه المشكلات وآثارها السلبية.

أ - التنظيم الإدارى:

أ/١- المشكلات:

١- عدم تطبيق الأنظمة واللوائح الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات أو الاسترشاد بها.

٢- عدم وجود هيكل تنظيمى رسمى معتمد للوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

٣- عدم وجود خرائط تنظيمية تصور الهيكل التنظيمى للوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

٤- عدم إصدار دليل تنظيمى يوضح الأهداف والمهام التنظيمية وعلاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات فى المنظمة.

٥- عدم وضوح أهداف ومهام الوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

٦- ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة فى المنظمة.

٧- عدم وجود معايير محددة لتوزيع العمل بين العاملين فى الوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

٨- ضعف الصلاحيات الممنوحة للوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

٩- عدم وضوح علاقة الوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات مع باقى الوحدات الإدارية فى المنظمة.

١٠- عدم وجود تناسب بين الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات التى يكلف بها العاملون فى الوحدات الإدارية المختصة بإدارة المعلومات.

١١- عدم إنشاء مركز الوثائق ممارسة أسلوب اللامركزية الكاملة بدون إشراف مركزى فى إدارة المعلومات لمعظم المنظمات الحكومية .

١٢- الوحدة الإدارية المركزية للوثائق والمحفوظات - إن وجدت لدى بعض المنظمات الحكومية - لا تمارس فعلياً مهام الإشراف الفنى والإدارى على إدارة المعلومات.

١٣- عدم وجود كادر وظيفى مؤهل علمياً وعملياً للقيام بمهام إدارة المعلومات.

١٤- تدنى مستوى الرقابة والمتابعة من قبل المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات على وثائق ومحفوظات المنظمات الحكومية.

أ/٢- الآثار السلبية:

١ - صعوبة ربط الوحدات الإدارية بعضها ببعض داخل المنظمة الواحدة.

٢ - صعوبة عمليات الاتصال بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة.

٣ - البطء فى إنجاز الأعمال.

٤ - ازدواجية أداء بعض المهام.

٥ - التضارب والتعارض فى الاختصاصات.

٦ - عدم تحديد المسؤولية بشكل دقيق.

٧ - الاعتماد على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات.

٨ - صعوبة تدريب العاملين فى مجال إدارة المعلومات.

٩ - عدم الدقة فى الأعمال المنجزة.

١٠ - صعوبة أو عدم وجود رقابة ومتابعة الأداء.

١١ - عدم التنسيق الفعال فى مجال إدارة المعلومات بين المنظمات الحكومية بعضها مع بعض، أو بين المنظمة وفروعها المختلفة، مما ترتب عليه تباين الإجراءات والنماذج بين المنظمات الحكومية.

١٢ - عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية فى المنظمة الواحدة مما ترتب عليه تباين الإجراءات والنماذج بين الوحدات الإدارية للمنظمة الواحدة.

ب - عمليات التنظيم الفنى:

ب/١- المشكلات:

١- عدم تطبيق أو الاسترشاد بلائحة التنظيم الفنى الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٢- عدم وجود خطة تنظيم فنى قائمة على أساس علمى ودقيق، واعتماد خطة التنظيم الفنى المطبقة على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى هذا المجال.

ب/٢ – الآثار السلبية:

١– تشتيت الموضوعات.

٢– انتفاء عملية الترابط بين الموضوعات ومصدر إنشائها.

٣– حفظ وثائق فى غير أوعية حفظها الأصلية.

٤– صعوبة استرجاع الوثائق.

٥– اختلاف أساليب التنظيم الفنى المتبعة فى المنظمات الحكومية ذات الطبيعة المتقاربة والنشاطات المتجانسة، وفى الوحدات الإدارية للمنظمة الواحدة.

٦ – عدم السرعة فى استرجاع الوثائق.

٧ – انتفاء عامل السرية لبعض الوثائق.

ج – عمليات الحفظ:

ج/١– المشكلات:

١– عدم تطبيق لائحة الحفظ الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات أو الاسترشاد بها.

٢– عدم إصدار دليل علمى خاص بإجراءات ونماذج عمليات الحفظ، واعتماد عمليات الحفظ على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات.

ج/٢– الآثار السلبية:

١ – ضعف وتدنى مستوى جودة عمليات الحفظ.

٢ – صعوبة وبطء عملية استرجاع أوعية الحفظ من أجهزة الحفظ.

٣ – صعوبة وبطء عملية استرجاع الوثائق من أوعية الحفظ.

٤ – صعوبة وبطء عملية إعادة الوثائق إلى أوعية الحفظ الخاصة بها.

٥ – صعوبة وبطء عملية إعادة أوعية الحفظ إلى أجهزة الحفظ الخاصة بها.

٦ – تضخم أجهزة الحفظ بأوعية الحفظ.

٧ – عدم الشعور بفقد وثيقة ما، وذلك لعدم ترقيم الوثائق المحفوظة بالأرقام المسلسلة.

٨ – عدم الشعور بفقد العديد من أوعية الحفظ لافتقادها لميزة الحفظ المنظور.

٩ – سرعة تلف أوعية الحفظ وذلك لحفظها بطريقة غير سليمة، مثل حفظها مكدسة بالوثائق أو حفظها مكدسة فى إدراج الحفظ أو على أرفف مفتوحة فى بيئة مادية غير سليمة، ومن ثم تعرضها للمؤثرات الجوية والأتربة والحشرات.

١٠ – سوء منظر أوعية الحفظ وذلك لسوء منظر أوعية الحفظ الخارجي، نتيجة الكتابة عليها بخطوط وألوان وأقلام مختلفة، وسوء منظر الوثائق المحفوظة فى أوعية الحفظ، وذلك لتكدسها والاختلاف فى أنواعها ومقاساتها وألوانها ومكان فهرستها .

١١ – تعريض الوثائق التى ترد للحفظ – إذا كان وعاء الحفظ معاراً – إلى خطر الفقد، أو على الأقل عدم ضمان إيداعها فى وعاء الحفظ بعد عودته مباشرة من الإعارة.

١٢ – حفظ وثائق غير مهمة فى وعاء الحفظ أو إمكانية الخطأ فى حفظ الوثيقة فى وعاء حفظ لا يخصها، وذلك لعدم مراجعة وعاء الحفظ للتأكد من سلامة حفظ الوثائق.

١٣ – اعتماد عمليات الحفظ على الحفظ الورقى التقليدى وعدم الاستفادة من المزايا الإيجابية لتقنيات حفظ المعلومات.

د - عمليات التداول:

د/١- المشكلات

١- عدم إصدار دليل خاص يحدد إجراءات ونماذج واضحة ومكتوبة لعمليات التداول فى المنظمة .

٢- عدم تطبيق أو الاسترشاد باللوائح الخاصة بعمليات التداول الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات، واعتماد إدارة عمليات التداول على الاجتهادات الشخصية للعاملين.

د/٢ – الآثار السلبية:

١ – ضياع الوثائق أو وعاء الحفظ فى بعض الأحيان.

٢ – عدم تحديد مسؤولية الإعارة بشكل دقيق.

٣ – صعوبة تحديد المسؤولية فى حالة إفشاء سرية المعلومات.

٤ – صعوبة القيام بعملية المتابعة.

٥ – عدم تحديد فترة زمنية للإعارة.

٦ – تعرض الوثائق أو وعاء الحفظ للتلف.

٧ – تأصيل مبدأ اللامبالاة لدى المستعير وبقاء وعاء الحفظ المعار خارج وحدة الحفظ لديه أكثر من اللازم وبلا مبررات عملية.

٨ – عدم القدرة على تحديد درجة نشاط المعلومات بدقة.

٩ – صعوبة استرجاع وعاء الحفظ من المستعير فى الحالات العاجلة.

هـ – عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

هـ/١– المشكلات:

١ – عدم تطبيق والاسترشاد بلائحة الفرز والترحيل والإتلاف الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٢ – عدم إصدار دليل خاص يتضمن إجراءات ونماذج خاصة بمدد حفظ وثائق محددة وواضحة لتنظيم عمليات الفرز والترحيل والإتلاف فى المنظمة، واعتماد هذه العمليات على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى هذا المجال.

٣ – عدم الاستثمار الفعال فى تقنيات إدارة المعلومات .

هـ/٢ – الآثار السلبية:

١ – عدم وجود خطة زمنية محددة لعمليات الفرز والترحيل والإتلاف، حيث يتم اتباع أساليب غير علمية لعملية الفرز والترحيل والإتلاف، مثل الترحيل العشوائى، أو الترحيل الكلى الدورى لمستودع الحفظ المركزي، مما يترتب عليه ترحيل أوعية الحفظ النشطة أو تلف أوعية الحفظ المرحلة أو صعوبة استرجاع الوثائق عند الحاجة.

٢ – عدم الترحيل، مما يترتب عليه حفظ أوعية الموضوعات النشطة جنباً إلى جنب مع أوعية الحفظ متوسطة النشاط وغير النشطة، وتضخم أوعية الحفظ بالوثائق غير النشطة لعدم فرز وإتلاف محتوياتها بصفة دورية، وعدم الاستثمار الفعال فى عملية إعادة تصنيع الورق مما يترتب تضخم أجهزة الحفظ بالوثائق وأوعية الحفظ القديمة، مما يؤدى إلى صعوبة وبطء عملية استرجاع الوثائق وأوعية الحفظ، والحاجة المتزايدة إلى أوعية وأجهزة وأماكن جديدة لحفظ الوثائق وأوعية الحفظ، ومما يترتب عليه فى النهاية ارتفاع التكلفة المادية والأعباء البشرية فى أعمال الحفظ.

و - القوى العاملة:

و/١- المشكلات:

١- عدم حصول معظم العاملين على المؤهل العلمى المناسب.

٢- عدم حصول معظم العاملين على التدريب المتخصص.

٣- عدم حرص معظم العاملين على التطوير الذاتى.

و/٢- الآثار السلبية:

١ - تدنى مستوى كفاءة وفعالية أداء العاملين فى إدارة المعلومات.

٢ - الاعتماد على الاجتهادات الشخصية للعاملين.

٣ - انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

٤ - عدم استقرار العاملين.

ز- تقنيات المعلومات الحديثة:

ز/١- المشكلات:

١- عدم الاستثمار الفعال فى تقنيات المعلومات الحديثة.

٢- عدم تطبيق أو الاسترشاد بالنصوص الواردة فى أنظمة ولوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات والخاصة بالتقنيات الحديثة فى مجال إدارة المعلومات .

٣- عدم وجود تقنية حديثة تسهل عمليات الحفظ، مثل: تمديدات وأجهزة شبكة الحاسب الآلى، وأجهزة شبكات الحاسب الآلى، والأجهزة الطرفية الشبكية، وأجهزة خوادم الشبكة، ونظم تشغيل الشبكة، وبرامج خدمات الشبكة، نظم قواعد البيانات.

٤- فى حالة توفر تقنية حديثة نجد أن المنظمة تعانى من مشكلة عدم وجود قوى عاملة مؤهلة تقنياً للتعامل مع إمكانيات الأجهزة الحديثة كافة، كما لا توجد صيانة للتقنية الحديثة فى أثناء تعطلها، وذلك لعدم تدريب العاملين على كيفية استخدام أو صيانة أجهزة التقنية المتخصصة الحديثة.

ز/٢- الآثار السلبية:

١ - عدم الدقة التامة فى تقديم الخدمة المعلوماتية، وذلك لأنه كلما ازداد عدد الوثائق يزداد احتمال الوقوع فى بعض الأخطاء نتيجة الاعتماد على القوى العاملة غير المؤهلة خاصة فى ظل غياب الأسس العلمية السليمة لإدارة المعلومات..

٢ - البطء فى استرجاع الوثائق المطلوبة .

٣ - تعرض الوثائق للتلف أو الضياع.

٤ - تعرض الوثائق السرية لخطر إفشاء سرية المعلومات.

٥ - عدم الاستفادة من جميع مميزات التقنية الحديثة فى مجال إدارة المعلومات.

ح - البيئة المادية:

ح/١- المشكلات:

١- عدم تطبيق أو الاسترشاد بالنصوص الواردة فى أنظمة ولوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات والخاصة بالبيئة المادية المناسبة فى مجال إدارة المعلومات.

٢ - الموقع غير المناسب لمعظم الوحدات الإدارية المسؤولة عن إدارة المعلومات.

٣ - التوزيع غير المناسب لمحتويات الوحدات الإدارية المسؤولة عن إدارة المعلومات.

٤ - البيئة المادية غير المناسبة من حيث: التهوية والإضاءة والتكييف وعناصر الأمن والسلامة.

٥ - الأثاث المكتبى غير المناسب.

٦ - الأجهزة المكتبية غير المناسبة.

٧ - عدم توافر الأدوات المكتبية الأساسية اللازمة .

ح/٢- الآثار السلبية:

١ - تعرض الوثائق والمحفوظات للمؤثرات السلبية مما يؤدى إلى سرعة تلفها أو ضياعها أو إفشاء سرية معلوماتها.

٢ - صعوبة ممارسة وأداء العاملين للمهام الخاصة بهم.

٣ - تعرض العاملين فى مجال إدارة المعلومات للمؤثرات البيئة السلبية مما يؤثر فى الصحة الجسمية والنفسية، مثل الروح المعنوية السلبية وكثرة دوران العمل بين العاملين فى هذا المجال، وعدم رغبة العاملين الآخرين فى المنظمة فى العمل فى تخصص إدارة المعلومات.

ط - إدارة المواد:

ط/١- المشكلات:

١- عدم وجود سياسة داخلية تحدد أسس التعامل مع الموردين.

٢- عدم وجود نظام مراقبة فعالة لعمليات الشراء.

٣- عدم وجود نظام عقوبات فعال فى حالة مخالفة نصوص عقود التوريد.

ط/٢- الآثار السلبية:

١- تدخل العوامل الشخصية فى اختيار المورد المطلوب .

٢- عدم توافر المواد المطلوبة فى الوقت المناسب .

٣- عدم مناسبة مواد ومصادر الشراء .

٤- عدم تدريب العاملين على الاستخدام الأمثل للمواد.

ى - المخازن:

ى/١- المشكلات:

١- البيئة المادية غير المناسبة لتخزين المواد الموردة من حيث التهوية والإضاءة وعناصر الأمن والسلامة.

٢- عدم وجود نظام رقابة فعال فى عمليات صرف المواد.

ي/٢- الآثار السلبية:

١ - تعرض المواد المخزنة للتلف أو سوء الاستخدام.

٢ - تراكم المواد المخزنة فى المخازن.

٣ - عدم الاستفادة من مخلفات العمليات فى إعادة التصنيع.

٤ - صعوبة وبطء الحصول على المستلزمات المادية المطلوبة للخدمة المعلوماتية.

ثالثاً - مؤشرات عدم جودة الخدمة المعلوماتية:

مما سبق يتبين لنا أن المشكلات التى تتعرض لها إدارة المعلومات فى معظم المنظمات الحكومية لدى بعض الدول العربية أو فى المملكة العربية السعودية يترتب عليها العديد من الآثار السلبية الأساسية والتى تعتبر فى مجملها مؤشرات على عدم الجودة، ومن أخطرها:

١ - تدنى درجة جودة الخدمة المعلوماتية.

٢ - تدنى درجة جودة المعلومات المقدمة.

٣ - تدنى درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المعلوماتية وعن جودة المعلومات المقدمة.

٤ - تدنى درجة رضا العاملين فى مجال إدارة المعلومات.

٥ - ارتفاع تكلفة إدارة المعلومات.

٦ - انخفاض درجة التشغيل الفعال لتقنيات المعلومات الحديثة.

٧ - انخفاض درجة الأمان والسلامة للوثائق المحفوظة.

٨ - تدنى درجة المحافظة على السرية للوثائق ذات الطابع السرى.

المبحث الثالث
مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

فى هذا المبحث سوف يتم مناقشة أدبيات مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وذلك لتوضيح أهداف المشروع وأهميته وعناصر وأنوا ع الخدمة الأساسية، ومن ثم سوف يتم تحديد مؤشرات ومعايير الجودة الشاملة وكيفية قياسها فى الخدمة المعلوماتية.

أولاً - أهداف مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

إن تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (البكري، ٢٠٠٢م؛ حمود، ٢٠٠٠م ؛ صالح ١٩٩٨م ؛ عقيلي، ٢٠٠١م) يترتب عليه تحقيق الأهداف التالية:

١ - التميز فى مجال الخدمة المعلوماتية، بحيث تكون المنظمة نموذجاً يحتذى به عند تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات من قبل المنظمات الأخرى.

٢ - تلبية احتياجات العملاء مما يؤدى إلى تحقيق الرضا لدى العملاء، وانخفاض شكاوى العملاء وتقلصها بشكل مستمر.

٣ - السرعة: وتشمل السرعة فى الوصول إلى المعلومات الدقيقة المطلوبة وتقديمها للعميل الصحيح بسهولة من خلال قنوات التوزيع المناسبة، وكذلك السرعة فى إنجاز أعمال العميل استناداً إلى سرعة حصول العميل على المعلومات المطلوبة لإنجاز الأعمال الخاصة به.

٤ - زيادة الفعالية التنظيمية: ويتمثل ذلك فى بناء ودعم فرق العمل الفعالة مع التحسين المستمر فى الاتصالات الإنسانية والإدارية.

٥ - التخفيض المستمر فى تكلفة الخدمة المعلوماتية، وذلك من خلال التخفيض المستمر لتقلبات جودة الخدمة مع التخفيض المستمر فى معدل الفاقد والتالف أثناء أداء العمليات.

٦ - زيادة كفاءة المهارات العملية لدى العاملين المسؤولين عن الخدمة المعلوماتية، ويتمثل ذلك فى بناء نظام شامل ومتكامل للأداء وللوقاية من الأخطاء.

٧ - المرونة الدائمة وإدخال التعديلات الملائمة وفقاً لاحتياجات العملاء، سواء فى حجم أو نوع، أو درجة حداثة المعلومات المطلوبة.

٨ – المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتطوير والتحسين المستمر للمنظمة مع الحرص الدائم على تعليم وتدريب العاملين، مما يساعد على تكيف المنظمة المستمر مع المتغيرات التقنية والثقافية والمادية والبيئية الحديثة.

٩ – تخفيض معدل دوران العمل لدى العاملين فى مجال إدارة المعلومات، لأن الجودة الشاملة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مع خلال تنمية روح العمل الجماعى التعاونى بين العاملين وتوفير عناصر الحفز المادية والمعنوية قدر الإمكان.

١٠ – المحافظة على الوثائق والمحفوظات من التلف أو الضياع.

١١ – المحافظة على سرية معلومات الوثائق ذات الطابع السرى.

ثانياً – أهمية مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

تزداد أهمية المعلومات يوماً بعد يوم فى عصرنا الحديث لدرجة أنه أصبح يطلق عليه "عصر المعلوماتية" (عباس، ٢٠٠٤م)، ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

١ – تفجر المعلومات بشكل لم تشهده البشرية سابقاً، ويتمثل ذلك فى الكم الكبير من المعلومات التى تضاف إلى المعرفة الإنسانية يومياً وتضاعفها سنوياً.

٢ – تشعب موضوعات المعلومات المتصلة بالمعرفة الإنسانية بشكل واسع، خاصة فى مجال العلوم العلمية والتقنية.

٣ – تطور عملية تخزين المعلومات بوسائل تقنية حديثة جداً مثل الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية، والتى لديها قدرة هائلة على التخزين.

٤ – تطور صناعة الحاسبات الآلية التى ساعدت على تخزين كم كبير من المعلومات ويسرت الوصول إليها بسرعة وسهولة.

٥ – تطور وسائل الاتصالات الإلكترونية مما سهل عملية نقل المعلومات عبر المسافات البعيدة.

٦ – زيادة عدد المستثمرين فى مجال المعلوماتية خاصة فى الدول المتقدمة.

وتتضح أهمية تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بشكل أكبر عند معرفة أن مشروع تحسين أو تطوير أى عملية فى المنظمة – بغض النظر عن نوعها أو مستواها أو الإدارة المختصة بها – تتطلب وجود نظام متكامل ودقيق للمعلومات يمكن من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة بمعايير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، مما

يعنى أنه لا بد أولاً من بناء نظام إدارى متكامل وشامل للخدمة المعلوماتية فى المنظمة يتميز بالجودة الشاملة.

وكما تهتم الإدارة الناجحة بالموارد البشرية والتكنولوجية والمالية فإنها أيضاً تهتم بمورد المعلومات (سويلم، ١٩٩٤)، لأن جميع وظائف الإدارة تعتمد على المعلومات وعلى الاستخدام الفعال لها، ويتم تحقيق ذلك من خلال بناء نظام متكامل وفعال لإدارة المعلومات يحدد بوضوح أهداف النظام ومراكز اتخاذ القرارات ومستوى كل منها مع تحديد طبيعة وأنوا ع المعلومات التى يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات، وماهية مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة، ثم تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المحددة السابقة، وتحديد أساليب عرض المعلومات، ومدى فعالية الالتزام بدورية إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات. وجميع ما سبق مهم جداً للقيام بعدد من المهام الحيوية فى المنظمة وبمعايير جودة عالية، مثل:

١ – الدقة فى وضع الخطط المستقبلية للمنظمة من خلال توفير المعلومات الصحيحة عن الأحداث والظواهر المتوقعة مستقبلاً.

٢ – الدقة والسرعة فى اتخاذ القرارات من قبل العاملين فى الوحدات الإدارية ذات العلاقة على اختلاف المستويات الإدارية فى المنظمة.

٣ – الفعالية فى التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة فى المنظمة.

٤ – الدقة فى تحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة للمنظمة.

٥ – سهولة ودقة بناء نظام فعال لمراقبة الأداء لتحقيق صفرية الأخطاء.

٦ – الدقة فى تقويم الأداء.

٧ – السرعة فى معالجة مشكلات الأداء.

٨ – تنمية وتطوير العاملين فى المنظمة من خلال سهولة ودقة وسرعة تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التدريبية المناسبة.

٩ – الفعالية فى نظام الاتصالات الإدارية داخلياً وخارجياً.

١٠ – تحقيق الفعالية فى العلاقات الإنسانية سواء بين العاملين، أو بين العاملين والعملاء، أو بين العاملين والموردين.

ثالثاً - عناصر وأنواع الخدمة المعلوماتية:

لكى تستطيع المنظمة قياس الجودة الشاملة بدقة فى إدارة المعلومات لا بد من التحديد الدقيق المسبق لكل من عناصر وأنواع وأبعاد الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات. وذلك لأن الخدمة المعلوماتية قد تكون أحياناً بصورة غير ملموسة، وتقدم للعميل المستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر. كما تؤدى المهارات المهنية والشخصية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات دوراً مهماً فى تحديد جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة. لذلك يجب على المسؤول أن يؤمن للأفراد المختصين كافة الأدوات الصحيحة لكى يقدموا خدماتهم بكفاءة، مع الحرص على بناء علاقات إنسانية أفضل مع العملاء. وقد قسم الباحثان (الحناوى والسيد، ١٩٩٨م) عناصر الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية إلى ثلاثة عناصر رئيسية يتفاعل بعضها مع بعض، ويتم الحكم عليها من قبل العميل المستفيد بشكل متكامل، لتمثل فى النهاية درجة تقييم العميل لمستوى الجودة الشاملة الفعلية فى الخدمة المعلوماتية، والعناصر هى:

١ - **عنصر الجودة الفنية (العنصر الإجرائى):** وهو قدرة الخدمة المعلوماتية على أداء ما يجب أداؤه للتناسب مع الاستخدام الفنى، ويتم تحديد الخصائص الفنية للخدمة المعلوماتية بواسطة العاملين المختصين استناداً إلى احتياجات العملاء.

٢ - **عنصر الجودة غير الفنية (العنصر البشرى):** وتعتبر الجودة غير الفنية الأساس فى تقديم الجودة الفنية، فعنصر الجودة غير الفنية يعتمد على أداء العاملين المختصين، كما يؤثر كيفية أداء العاملين وبدرجة كبيرة على تقييم العميل لدرجة الجودة المقدمة.

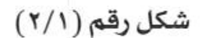
٣ - **عنصر بيئة الخدمة المعلوماتية:** وهو البيئة المادية المرتبطة بتقديم الخدمة المعلوماتية، وتؤثر جودة بيئة الخدمة المعلوماتية وبدرجة كبيرة على درجة تقدير العميل المستفيد لتحقق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

وكما يشير الشكل رقم (١/٢) فإنه بالإضافة إلى العناصر السابقة نرى من الأهمية إضافة العناصر التالية:

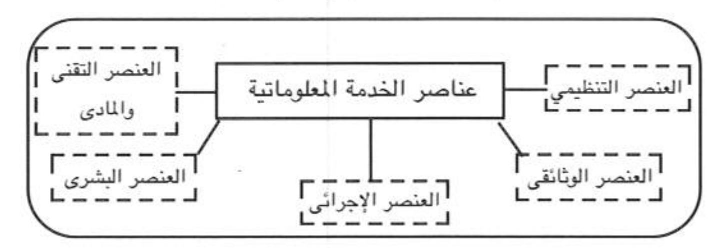
٤ - **العنصر التنظيمى:** ويعنى بناء نظام شامل ومتكامل يحدد وبدقة متناهية الهيكل التنظيمى والمسؤوليات والإجراءات والعمليات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، مع الالتزام بتوفير كافة الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة.

٥ – **العنصر الوثائقى:** وهو عملية توثيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات مع حفظ جميع الوثائق اللازمة ذات العلاقة.

٦ – **العنصر التقنى:** وهو عملية استخدام التقنيات الحديثة وفق قواعد إدارية وتنظيمية مقننة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة إلى العميل.



شكل رقم (١/٢)



علماً أن جميع العناصر السابقة لها تأثير مباشر وأساسى فى نجاح مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، لذلك سوف يتم التطرق إلى كل عنصر بشكل موسع فى فصل مستقل.

وانطلاقاً من مفهوم جودة الخدمة المعلوماتية بأنها " تلك الجودة التى تشتمل على البعد الإجرائى والبعد الشخصى كأبعاد مهمة فى تقديم الخدمة المعلوماتية ذات الجودة العالية " (الشبلى، ٢٠٠٢م٣٢٢ :). يمكن تقسيم الخدمة المعلوماتية استناداً إلى مستوى العنصر الإجرائى ومستوى العنصر البشرى فى الخدمة المعلوماتية المقدمة، إلى أربعة أنوا ع أساسية من الخدمة المعلوماتية (الشبلى، ٢٠٠٢م ؛ حمود، ٢٠٠٢م)؛ وذلك كما يبين الشكل رقم (١/٣) وهى:

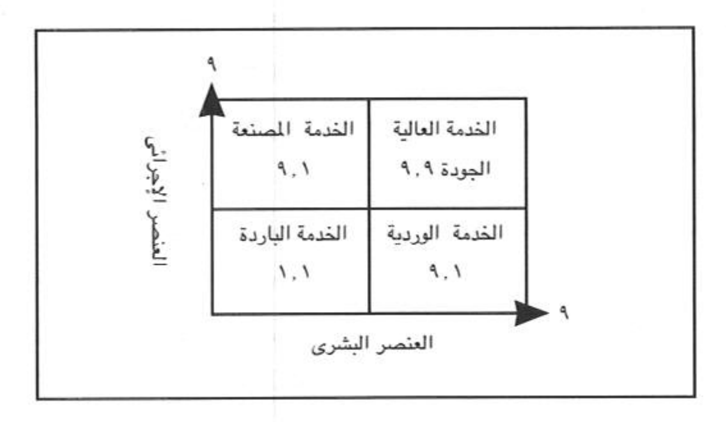
١ – الخدمة المعلوماتية الباردة.

٢ – الخدمة المعلوماتية المصنعة.

٣ – الخدمة المعلوماتية الوردية.

٤ – الخدمة المعلوماتية العالية الجودة.

شكل رقم (٣/١)



أ - الخدمة المعلوماتية الباردة (١، ١):

وتتصف بانخفاض مستوى العنصر الإجرائى ومستوى العنصر البشرى عند تقديم الخدمة المعلوماتية، على النحو التالى :

١ - صفات العنصر الإجرائى: البطء وعدم التناسق والارتجالية والإجراءات المعقدة.

٢ - صفات العنصر البشرى: عدم الوضوح وعدم الشفافية والتحفظ والبرودة فى التعامل وعدم الجدية فى تقديم الخدمة المعلوماتية، كما أنه غير مرغوب به من قبل العميل.

٣ - الرسالة الموجهة للعميل: نحن لا نهتم بالعميل أو كيفية أداء الخدمة المعلوماتية.

ب - الخدمة المعلوماتية المصنعة (٩، ١):

وتتصف بانخفاض مستوى العنصر البشرى وارتفاع مستوى العنصر الإجرائى فى الخدمة المعلوماتية المقدمة، على النحو التالى :

١ - صفات العنصر الإجرائى: التوقيت المناسب والتناسق ووحدة الإجراءات والتنظيم السليم.

٢ - صفات العنصر البشرى: عدم الوضوح وعدم الشفافية والتحفظ والبرودة فى التعامل، لذلك نجده غير مرغوب به من قبل العميل.

٣ - الرسالة الموجهة للعميل: العميل مجرد رقم ونحن هنا لمعالجته.

ج – الخدمة المعلوماتية الوردية (١، ٩):

وتتصف بارتفاع مستوى العنصر البشرى وانخفاض مستوى العنصر الإجرائى للخدمة المعلوماتية المقدمة، وذلك على النحو التالى:

١ – صفات العنصر الإجرائى: البطء وعدم التناسق والارتجالية وعدم التنظيم والإجراءات المعقدة.

٢ – صفات العنصر البشرى: الود فى المعاملة والجاذبية والبراعة والمهارة فى أسلوب تقديم الخدمة المعلوماتية للعميل.

٣ – الرسالة الموجهة للعميل: نحن نبذل أقصى ما فى وسعنا لخدمة العميل، لكننا للأسف لا نعرف كيفية تحقيق ذلك.

د – الخدمة المعلوماتية العالية الجودة (٩، ٩):

وتتصف بارتفاع مستوى العنصر البشرى ومستوى العنصر الإجرائى للخدمة المعلوماتية المقدمة، وذلك على النحو التالى :

١ – صفات العنصر الإجرائى: التوقيت المناسب والتناسق ووحدة الإجراءات والتنظيم السليم.

٢ – صفات العنصر البشرى: الود والجاذبية والبراعة والمهارة فى أسلوب تقديم الخدمة المعلوماتية مع جودة الأداء ووحدة التعامل مع جميع العملاء.

٣ – الرسالة الموجهة للعميل: نحن نعتنى بالعميل ونسعى لخدمته ونعرف كيفية تحقيق ذلك.

رابعاً – أبعاد مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

تحتوى جودة الخدمة المعلوماتية على الأبعاد الرئيسية (باديرو، ١٩٩٧م؛ عبد العزيز، ١٩٩٩م؛ نجم، ١٤٢٢هـ) التالية:

١ – **مدى موافقة الخدمة المعلوماتية للجودة الشاملة:** وهى مدى مسايرة الخدمة المعلوماتية المقدمة للجودة الشاملة مع الاستمرارية.

٢ – **وقت الاستجابة:** وهى سرعة التجاوب فى تقديم الخدمة المعلوماتية فى المواعيد المحددة من قبل العميل المستفيد.

٣ – **الاطمئنان:** وهى درجة توافر المهارات البشرية المهنية اللازمة لتحقيق المضمون الذاتى لجودة الخدمة المعلوماتية، مثل دقة المهارة والمعرفة المطلوبة لتقديم الخدمة المعلوماتية، وما يترتب عليها من خلق الاطمئنان لدى العميل بشأن جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة. كما يجب على المنظمة إبراز التقدم فى مجال أداء الخدمة المعلوماتية للعميل المستفيد من خلال الإعلان عن ذلك بالطريقة المناسبة، مثل استخدام اللوحات الإعلانية فى المنظمة لتوضيح ارتفاع مستوى السرعة أو الدقة فى تقديم المعلومات المطلوبة للعملاء.

٤ – **مطابقة الخدمة المعلوماتية لمتطلبات العميل المستفيد:** إن تصميم الخدمة المعلوماتية تعتمد على تلبية احتياجات العملاء، لذلك يجب أن تكون الخدمة المعلوماتية ملائمة لاستعمال العميل المستفيد.

٥ – **التقمص والتعاطف:** وهى من المهارات السلوكية اللازمة فى التعامل مع العميل المستفيد لتحقيق الانسجام والتفاعل عند تقديم الخدمة المعلوماتية.

٦ – **الاتصالات:** وهى القدرة على الإصغاء إلى العميل وقبول رد فعله، لذلك من المهم إيجاد نظام اتصالات فعال قادر على ملاحظة إشارات الإنذار المبكر والتى تكشف عن الفشل فى الأداء.

٧ – **الفهم والإدراك:** وهى درجة استعداد العاملين فى مجال الخدمة المعلوماتية للتعلم والتدرب على كيفية معرفة وفهم العميل وتحديد احتياجاته بدقة.

٨ – **مستوى التصميم الفنى:** للمطبوعات والنماذج الخاصة بالخدمة المعلوماتية.

٩ – **الأدوات:** وهى جميع الأدوات المادية اللازمة لأداء الخدمة المعلوماتية.

١٠ – **الثقة فى أداء الخدمة المعلوماتية:** وهى درجة ثقة العميل فى العاملين المختصين فيما يتعلق بمقدرتهم على تقديم الخدمة المعلوماتية بالجودة العالية وبشكل دقيق وثابت.

١١ – **تصميم الجو المادى المحيط بالخدمة المعلوماتية:** وهى تشمل تصميم المبنى ومركز الوثائق وقاعة خدمة العملاء، ويشمل كذلك تجهيزاتها المادية الأساسية السليمة مثل: الأثاث والديكور والألوان والتهوية والإضاءة والأمن والسلامة وغيرها.

خامساً - مؤشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

توجد عدة مؤشرات (عقيلى، ٢٠٠١ م؛ إسماعيل، ٢٠٠٠م) تساعد المنظمة على قياس مدى تحقق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، ومن أهمها:

١ - خلو الخدمة المعلوماتية المقدمة من العيوب أو الأخطاء.

٢ - التصميم المتميز لعمليات إدارة المعلومات.

٣ - الرقابة الفعالة على إدارة المعلومات.

٤ - عدم وجود ازدواجية فى عمليات إدارة المعلومات.

٥ - عدم وجود تداخل فى عمليات إدارة المعلومات.

٦ - انخفاض التكلفة مقارنة بمستوى الجودة المقدمة فى الخدمة المعلوماتية.

٧ - التميز فى إدارة الوقت.

٨ - فعالية إدارة المعلومات.

٩ - قانونية إدارة المعلومات.

١٠ - إنسانية أسلوب الخدمة المعلوماتية.

١١ - السمعة الممتازة للمنظمة فى مجال الخدمة المعلوماتية.

١٢ - الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية والتقنية.

١٣ - السرعة فى الأداء.

١٤ - توافق الخدمة المعلوماتية المقدمة مع احتياجات العملاء.

١٥ - تحقيق رضا العملاء عن الخدمة المعلوماتية المقدمة.

١٦ - سلامة الوثائق من التلف أو الضياع.

١٧ - المحافظة على سرية معلومات الوثائق.

سادساً - معايير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

إن وضع المعايير القياسية يعتبر أداة قوية للمنظمات التى تسعى للتطوير المستمر (معهد الإدارة، لندن، ٢٠٠١م) وهو جزء أساسى فى العديد من برامج التطوير والتحسين وإعادة هيكلة أعمال المنظمة. ومن أبرز الأساليب المستخدمة فى تحديد المعايير القياسية:

١ - المعايير القياسية الداخلية ويتم من خلالها قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات مماثلة فى نفس المنظمة.

٢ - المعايير القياسية التنافسية ويتم من خلالها قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات مماثلة أو غير مماثلة لمنظمات تمارس نفس النشاط.

٣ - المعايير القياسية غير التنافسية ويتم من خلال قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات قد تكون مماثلة لمنظمات قد لا تمارس نفس النشاط.

٤ - المعايير القياسية العالمية للأداء الشامل أو أفضل أداء لأفضل المنظمات عالمياً، ويتم من خلاله قياس ومقارنة الأداء باستخدام مواصفات عالمية صادرة عن منظمات دولية مختصة فى هذا المجال مثل منظمة الإيزو.

كما يمكن للمنظمة الاسترشاد بمعايير الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية التالية:

أ - معايير الخدمة المعلوماتية:

اهتمت الدراسات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى مجال الخدمة - بغض النظر عن نوع الخدمة - بدارسة المعايير الخاصة بقياس الجودة الشاملة، وقد حددت دارسة نجم المتخصصة (نجم، ١٤٢٢هـ) معايير أساسية من أبرزها:

١ - **المهارات والاحتراف:** ويستخدم لقياس درجة المعرفة والمهارة الفنية لدى العاملين فى مجال إدارة المعلومات.

٢ - **الاتجاهات والسلوك:** ويهدف هذا المعيار إلى قياس اتجاهات وسلوك العاملين المختصين وتوجههم نحو تقديم الخدمة المعلوماتية بطريقة لبقة وودية.

٣ - **سهولة المنال والمرونة:** ويهدف هذا المعيار إلى قياس درجة المرونة فى تقديم الخدمة المعلوماتية من جميع العناصر (الوقت أو نوعية المعلومات أو حجمها وغير ذلك)، وكذلك قياس مدى صعوبة أو سهولة الوصول إليها.

٤ - **الاعتمادية والثقة:** ويستخدم لقياس درجة إمكانية الاعتماد على العاملين المختصين فى مجال الوعود الخاصة بالحصول على المعلومات المطلوبة.

٥ - **تصحيح الأشياء الخاطئة:** ويستخدم لقياس قدرة العاملين المختصين على معالجة الأزمات عند تقديم الخدمة المعلوماتية، كما يستخدم هذا المعيار فى قياس درجة شفافية ووضوح العاملين المختصين فى هذا المجال، ومدى نضوجهم فى التعرف على أخطائهم ومحاولة معالجتها.

٦ - **السمعة والأمانة:** ويستخدم لقياس درجة ثقة العملاء المستفيدين فى أداء العاملين المختصين، ويهدف المعيار بصفة عامة إلى قياس سمعة المنظمة أو الإدارة ودرجة تميزها فى مجال الخدمة المعلوماتية.

ب - معايير جودة المعلومات المطلوبة:

هناك معايير خاصة لضمان جودة المعلومات المقدمة إلى العملاء المستفيدين (خشبة، ١٤١٤هـ ؛ سويلم، ١٩٩٤م)، ومن أبرزها:

١ - **السرعة:** وهى الفترة الزمنية التى تستغرقها الخدمة المعلوماتية من وقت طلب المعلومات المحددة إلى وقت الحصول عليها.

٢ - **السهولة:** ويهدف إلى قياس درجة سهولة الإجراءات الخاصة بالحصول على المعلومات المطلوبة.

٣ - **الوضوح:** ويهدف إلى قياس درجة وضوح الإجراءات الخاصة بالاستفادة من المعلومات وخلوها من الغموض.

٤ - **الشمول:** ويهدف إلى قياس درجة شمول المعلومات المقدمة لجميع العناصر المحددة مسبقاً من قبل العميل المستفيد.

٥ - **الدقة:** ويهدف إلى قياس درجة دقة المعلومات المقدمة وتناسبها فعلياً مع احتياجات العميل.

٦ - **التكامل:** ويهدف إلى قياس درجة التكامل والترابط بين المعلومات المقدمة للعميل.

٧ - **الملاءمة:** ويهدف المعيار إلى قياس درجة ملاءمة المعلومات المقدمة مع موضوع بحث العميل المستفيد.

٨ – **الوقت المناسب:** ويهدف المعيار إلى قياس مدى تناسب وقت حصول العميل على المعلومات المطلوبة مع احتياجاته الفعلية.

٩ – **المرونة:** و يهدف إلى قياس درجة قابلية المعلومات على التكييف لاستخدام أكثر من عميل أو أكثر من تطبيق.

١٠ – **الموضوعية:** ويهدف إلى قياس درجة موضوعية المعلومات ودرجة خلوها من التحيز.

١١ – **سلامة المعلومات:** ويهدف إلى قياس درجة سلامة المعلومات المقدمة وعدم تلفها.

١٢ – **سرية المعلومات:** ويهدف إلى قياس درجة المحافظة على سرية المعلومات المقدمة وضمان عدم تسربها.

سابعاً – قياس الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

إن قياس درجة تحقق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات يمكن تحقيقه من خلال معادلة تحديد درجة التباين كما فى الشكل رقم (٤/١)، ويعتبر تطبيق المعادلة مطلباً أساسياً لكى تستطيع المنظمة تحديد درجة التباين بين الجودة الشاملة المستهدفة فى الخدمة المعلوماتية وبين الجودة الشاملة الفعلية فى الخدمة المعلوماتية، ومن ثم العمل على معالجة هذا التباين.

شكل رقم (٤/١)

معادلة تحديد التباين = الجودة الشاملة المستهدفة فى إدارة المعلومات – الجودة الشاملة الفعلية فى إدارة المعلومات

ولا بد من التأكيد (نجم، ١٤٢٢هـ) على أن عدم ملموسية الخدمة المعلوماتية بصفة مباشرة، تجعل من الصعب رقابة وقياس وتقييم جودة الخدمة المعلوماتية مقارنة مع رقابة وقياس وتقييم جودة السلعة المنتجة، وذلك لأن تقديم الخدمة المعلوماتية تعتمد على المهارة والحرفة المهنية والكفاءة العملية للعاملين وكلها عناصر غير ملموسة، كما أنها سريعة التأثر بنقص التدريب أو إرهاق العامل أو عدم قدرته على فهم احتياجات العملاء. وتتضح هذه الصعوبة بشكل أكبر فى المنظمات الحكومية (عبد الفتاح، ٢٠٠٠م)، وذلك للأسباب التالية:

١ - عدم وجود وحدات قياس محددة تستخدم لتحديد مستوى الإنتاجية فى أى نشاط على المستوى الحكومى، لذلك من الصعب التحديد الكمى للتعبير عن بعض عناصر الإنتاج للخدمة المعلوماتية خاصة فى مجال الأداء البشرى.

٢ - تزايد التأثير البيروقراطى للنظم والإجراءات بشكل سلبى يؤثر فى مستوى الأداء، لذلك يكون هدف العاملين فى المنظمات الحكومية إنجاز العمل دون التحقق من درجة الفعالية المستهدفة.

لذلك يمكن للمنظمة الاسترشاد بالأسئلة الواردة فى الاستمارات المقترحة فى الكتاب*، على أن يتم تعديلها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة الفعلية، إلا أنه يجب على المنظمة أن تحدد مسبقاً نسبة الرضا التى ترغب فى الحصول عليها من العملاء، وعندما تقل النسبة الفعلية عن النسبة المستهدفة لا بد أن تنفذ المنظمة عملية تحسين فورية.

أ - قياس جودة أداء العاملين فى إدارة المعلومات:

يمكن قياس جودة أداء العاملين فى تقديم الخدمة المعلوماتية (سبنسر، ١٩٩٩م) عن طريق الاسترشاد بأسئلة الاستمارة التالية:

استمارة رقم (١/١)

قياس جودة أداء العاملين فى مجال إدارة المعلومات

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	**درجة تركيز العامل على احتياجات العملاء:** * العامل يستطيع تحمل المسؤولية. * العامل يستطيع المحافظة على اتصالات فعالة مع العميل. * العامل قادر على حسن التصرف. * العامل يستطيع التحديد الدقيق لاحتياجات العميل. * العامل يستطيع التخطيط بعيد المدى لاحتياجات العميل. * العامل يستطيع التصرف كمستشار للعميل. * العامل يستطيع التعامل مع الاستفسارات والطلبات والشكاوى.			

* قائمة الاستمارات المقترحة ص (٦).

٢	**المبادرة المبنولة لخدمة العميل:** * العامل يؤدى العمل المطلوب فقط. * العامل يؤدى أكثر من العمل المطلوب. * العامل يستطيع اتخاذ إجراءات استثنائية لخدمة العميل. * العامل يشرك عاملين آخرين فى اتخاذ إجراءات استثنائية لخدمة العميل. * العامل يبذل جهوداً إضافية لخدمة العميل، مثل العمل خارج الدوام الرسمى وبدون مقابل.			
٣	**الأثر والتأثير:** * العامل يستطيع بناء الثقة لدى العملاء. * العامل يستطيع تكييف الأداء وفقاً للعملاء. * العامل يستطيع استخدام إستراتيجيات التأثير الشخصى الفعال. * العامل يستطيع استخدام لغة الاتصال الإنسانى.			
٤	**المساهمة فى تطوير الآخرين:** * العامل يستخدم إستراتيجيات تدريس مبتكرة. * العامل يستجيب للاحتياجات الإنسانية بمرونة. * العامل يثق فى قدرات الآخرين.			
٥	**تفهم الآخرين :** * العامل يخصص وقتاً للإصغاء إلى مشاكل الآخرين. * العامل لديه وعى بمشاعر الآخرين. * العامل قادر على فهم الحالات الطويلة المدى بعمق.			

٦	**الثقة بالنفس:** * العامل لديه ثقة بقدراته وأحكامه الشخصية. * العامل يستطيع تحمل المسؤولية فى حالة المشاكل والفشل. * العامل يستفسر عند عدم وضوح مهمة ما. * العامل يستطيع تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير العمل.			
٧	**التحكم فى الذات:** * العامل قادر على منع مشاعره الشخصية من التدخل فى العمل. * العامل يستطيع تجنب التعامل غير الإنسانى مع العملاء.			
٨	**الفعالية الشخصية:** * العامل يتصف بالتقييم الذاتى الصحيح. * العامل يستطيع التعلم من الأخطاء. * العامل يتصف بحب العمل والاستمتاع به. * العامل يتصف بالولاء للمنظمة. * العامل يتوقع العناصر الإيجابية من الآخرين.			
٩	**الخبرة التخصصية:** * العامل يستطيع استخدام المعلومات المهنية. * العامل يستطيع تطوير المعلومات المهنية			
١٠	**العمل الجماعى والتعاون:** * العامل يستطيع طلب مشاركة الآخرين. * العامل يستطيع التعاون مع الآخرين. * العامل يثنى على الآخرين.			

١١	**التفكير التحليلى:** * العامل يستطيع تحديد العلاقات العرضية والاستدلالية. * العامل يستطيع تقسيم المشاكل المعقدة وتبسيطها بطريقة صحيحة.			
١٢	**التفكير الإدراكى:** * العامل يستطيع التعرف على أنماط شخصيات العملاء. * العامل يستطيع إدراك الروابط بين الأوضاع ويستنتج النظريات.			
١٣	**المرونة:** * العامل يستطيع التكيف مع الظروف المختلفة.			
١٤	**الحزم:** * العامل يستطيع رسم حدود واضحة للتعامل معه. * العامل يستطيع رفض الأداء الخاطئ عند اللزوم. * العامل يستطيع مواجهة السلوك الخاطئ.			
	الإجمالى			

ب - قياس درجة تحقق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية:

كما يمكن تحديد درجة تحقق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية من خلال الاسترشاد بأسئلة الاستمارة (مصطفى، ١٩٩٧م) التالية:

استمارة رقم (٢/١)

قياس درجة تحقق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية

الرقم	العنصر	مناسب	غير متأكد	غير مناسب
١	**الفترة الزمنية:** * وقت انتظار العميل. * وقت عملية الخدمة المعلوماتية. * وقت تسليم المعلومات المطلوبة.			
٢	**المعلومات المقدمة للعميل:** * دقة المعلومات المقدمة. * اكتمال المعلومات المقدمة. * حداثة المعلومات المقدمة. * ملاءمة المعلومات المقدمة. * وضوح المعلومات المقدمة. * مرونة المعلومات المقدمة. * سلامة المعلومات المقدمة. * سرية المعلومات المقدمة.			
٣	**أسلوب الاستجابة لطلب العميل:** * السهولة فى نيل العميل للخدمة المعلوماتية. * الود والاحترام. * راحة العميل فى أثناء تقديم الخدمة المعلوماتية. * الاعتبارات الجمالية فى مكان تقديم الخدمة المعلوماتية. * الاعتبارات الصحية فى مكان تقديم الخدمة المعلوماتية. * اعتبارات الأمن والسلامة فى مكان تقديم الخدمة المعلوماتية.			

٤	**التمكن من تقديم الخدمة المعلوماتية:** * النواحى الفنية فى تقديم الخدمة المعلوماتية. * المصداقية. * الاتصال الفعال. * سلامة وصحة وأمن العميل.			
	الإجمالى			

المبحث الرابع
مراحل تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية

بدءاً نود التأكيد على أنه يجب على المنظمات التى لم يسبق لها تطبيق الجودة الشاملة الانتباه إلى أن نظام الجودة الشاملة لا يتم تطبيقه دفعة واحدة على المنظمة كلها (إسماعيل، ٢٠٠٠ ؛ عبد الفتاح، ٢٠٠٠م)، إلا إذا كانت المنظمة تعانى من مشاكل مستعصية لا يمكن القضاء عليها إلا بتطبيق الهندرة، وهو التغيير الجذرى فى نظام الإدارة وفى هيكلها التنظيمى والإنتاجي، وذلك لأن القاعدة العالمية فى تطبيق الجودة الشاملة تركز على أن تختار المنظمة أحد النشاطات لتطويره، ثم تشكل فرق العمل المكلفة بعمليات دراسة وتحليل وتقديم التوصيات الخاصة بتطوير النشاط المحدد، ثم يتم تطبيق التوصيات مع التحسين المستمر لها، ثم يتم اختيار نشاط آخر لتطويره، وهكذا، إلى أن يتم تطوير النشاطات كافة فى المنظمة، أى التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة فى المنظمة. والكتاب يدعم هذه القاعدة لأنه يركز أولاً على تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وذلك من خلال ما يلى:

١ - ملاحظة مؤشرات الفشل فى الخدمة المعلوماتية، مثل:

* صعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة.
* طول الفترة الزمنية لحصول العميل على المعلومات المطلوبة.
* عدم حداثة المعلومات المقدمة.
* عدم دقة المعلومات المقدمة.
* عدم تناسب المعلومات المقدمة.
* عدم تكامل المعلومات المقدمة.
* تعرض وسائط المعلومات (الوثائق أو أوعية الحفظ) للتلف.
* تعرض المعلومات للضياع.
* التكلفة المادية العالية لإدارة المعلومات.
* تعطل العمل فى حالة غياب العامل المكلف بالخدمة المعلوماتية.
* عدم وضوح النماذج المستخدمة فى إدارة المعلومات.

* عدم إصدار إجراءات محددة ودقيقة لعمليات إدارة المعلومات.
* إفشاء سرية المعلومات والوثائق والمحفوظات ذات الطابع السرى.
* البيئة المادية غير الصحية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات.
* عدم الاستثمار الفعال فى التقنيات الحديثة للمعلومات.
* ارتفاع نسبة شكاوى العملاء الخاصة بالخدمة المعلوماتية.
* عدم رضا العملاء عن الخدمة المعلوماتية بصفة عامة.
* ارتفاع نسبة غياب ودوران العمل للعاملين فى الخدمة المعلوماتية.
* عدم رضا العاملين فى مجال إدارة المعلومات بصفة عامة.
* عدم وجود تناسب بين مؤهلات ومهارات وخبرات العاملين وبين متطلبات الأداء الخاصة بإدارة المعلومات.

٢ - دراسة درجة التباين بين الجودة المستهدفة وبين الجودة الفعلية فى إدارة المعلومات، ثم تحديد أسباب التباين أو عناصر الفشل ودراستها وتقديم المقترحات الخاصة بمعالجتها وتطويرها.

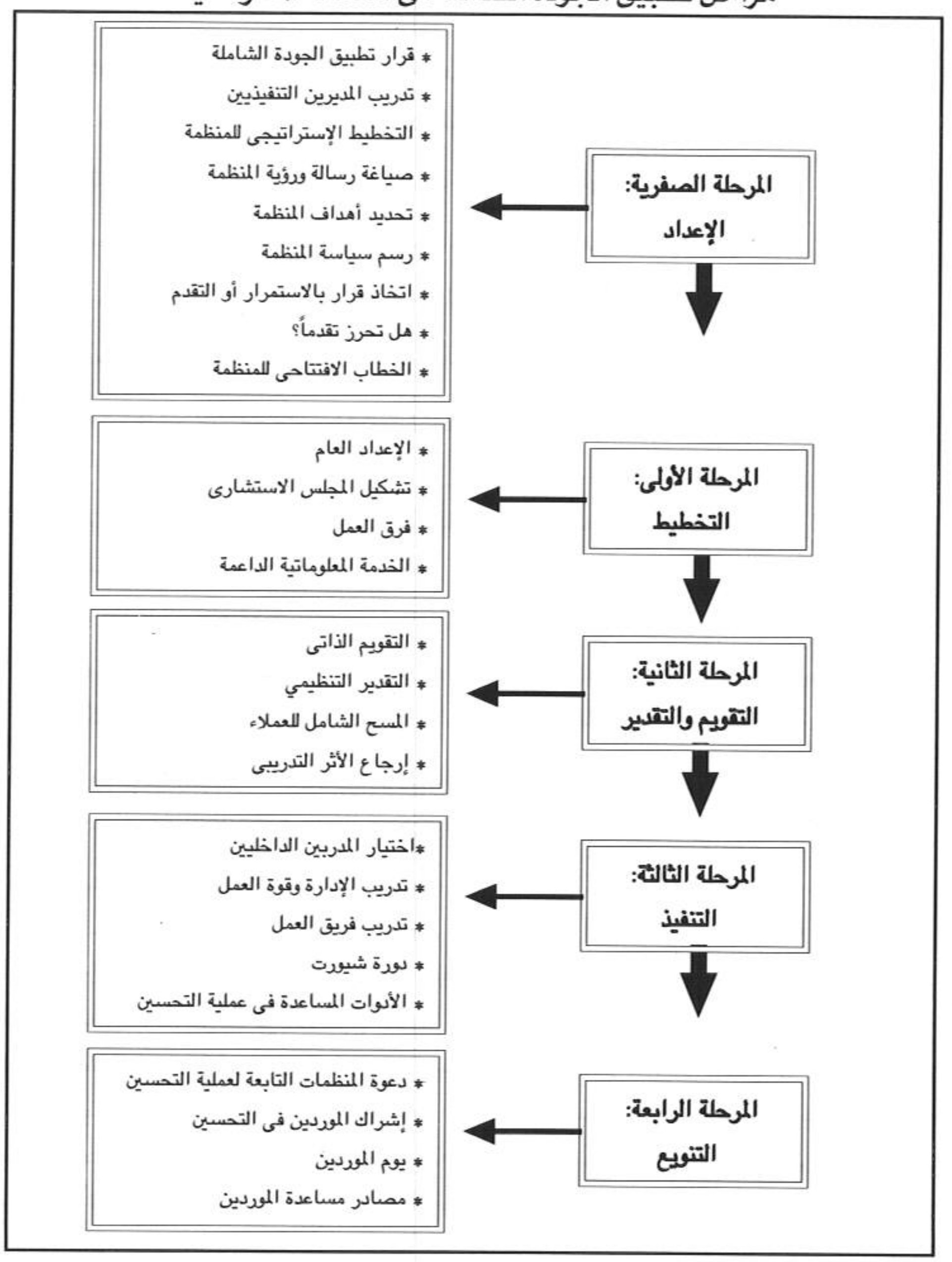
٣ - ملاحظة مؤشرات النجاح فى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية السابقة الذكر مثل السرعة والدقة والتكامل والتناسب وانخفاض التكلفة والسلامة وغيرها.

٤ - بناء نظام فعال لإدارة المعلومات يتصف بالجودة الشاملة وذلك لأهمية الحصول على المعلومات ذات الجودة العالية لتطبيق التحسين والتطوير فى المشاريع التى تحددها المنظمة.

تتعدد النماذج الخاصة بتحديد مراحل تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وذلك لاختلاف وجهات نظر كل كاتب حول درجة أهمية العناصر ذات العلاقة باحتياجات المنظمة والفترة الزمنية المحددة لتطبيق الجودة الشاملة. وفى هذا الفصل تم تبنى نموذج العالم جوزيف جابلونسكى كمقترح لتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية (جابلونسكى، ١٩٩٦م)، وذلك لوضوح وسهولة وشمولية وتسلسل النموذج المنطقى. وقد حدد النموذج كما فى الشكل رقم (٥/١) مراحل تطبيق الجودة الشاملة بصفة عامة بخمس مراحل ضرورية، حيث تبدأ بمرحلة الإعداد ثم مرحلة التخطيط، ثم مرحلة التقويم والتقدير ثم مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة التنويع.

شكل رقم (٥/١)

مراحل تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية



أولاً - المرحلة الصفرية - الإعداد:

تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن التطبيق الناجح يبدأ مع بدايتها، وقد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء. وهى تنقسم إلى مجموعة من الخطوات الفرعية التى تتطلب الالتزام التام بالفترة الزمنية المناسبة وبالتسلسل المنطقى لها، وهى :

أ - قرار تطبيق الجودة الشاملة:

نظراً لما يترتب على قرار تطبيق الجودة الشاملة من تعديلات جوهرية فى المنظمة تتطلب الدعم التام من قبل الإدارة العليا، لذلك يجب أن يكون لدى الإدارة العليا قناعة تامة بفعالية تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ب - تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين:

يتم تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين على الجودة الشاملة بصفة عامة، وذلك بهدف مساعدتهم على تنظيم أفكارهم الخاصة بفلسفة الجودة الشاملة، وعلى تقبلهم لها والتغلب على مخاوفهم الخاصة بمدى فاعلية تطبيقها. كما أنه يعمل على مساعدة المشاركين مثل لجنة الجودة الشاملة أو مجلس الجودة الشاملة على تنقيح وتوحيد المصطلحات بحيث تكون محددة وواضحة لدى العاملين فى المنظمة.

ج - التخطيط الإستراتيجى للمنظمة:

يساعد التخطيط الإستراتيجى الإدارة العليا على تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة وفى الخدمة المعلوماتية بصفة خاصة، وذلك من خلال تحقيق تكامل نظم المعلومات وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنظمة فى مجال تطبيق الجودة الشاملة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٤م)، لذلك من المهم فى عمليات التخطيط الإستراتيجى تحديد أهداف الخدمة المعلوماتية وربطها بأهداف المنظمة، ومن ثم وضع خطة إستراتيجية للخدمة المعلوماتية والعمل على تنفيذها بالتزامن مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة، مثل الخطة الإستراتيجية لتنمية القوى البشرية.

د - صياغة رسالة ورؤية المنظمة:

يشترط فى صياغة رؤية ورسالة المنظمة أن تكون مختصرة ودقيقة ومحددة وسهلة الفهم بحيث يمكن لأى عامل فى المنظمة فهمها وتحديد دوره فى تطبيقها. ونظراً لأن

معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية يعتبر واحداً من المنظمات الحكومية المتميزة على مستوى الشرق الأوسط بصفة عامة، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية بصفة خاصة. ولقد كان ومازال خلال مسيرته التى تجاوزت الأربعين عاماً سباقاً إلى تبنى كل ما هو جديد ومبادراً إلى تطوير ذاته أولاً، وحريصاً على الوصول إلى مستوى رفيع من الأداء فى مجال إعداد وتأهيل القوى العاملة الوطنية وتهيئتها للعمل على نحو فعال. كما أنه مازال مستمراً فى التحسين والتطوير بهدف أن يكون متميزاً ورائداً فى مجال تخصصه، لذلك حصل على جائزة أفضل مؤسسة حكومية لتأهيل وتطوير الكوادر الوطنية فى تقنية المعلومات فى منطقة الشرق الأوسط من مؤسسة داتاماتكس لعام ١٤٢٢هـ، والتى تعتبر بحق بمثابة شهادة اعتراف دولية بسمعته ومكانته المتميزة (الشقاوى، ١٤٢٢هـ). لذلك سوف يتم الاسترشاد فى هذا الكتاب بدليل الجودة الصادر من معهد الإدارة العامة لعام ١٤٢١هـ، حيث تنص الرؤية المستقبلية (دليل تطبيق الجودة، ١٤٢١هـ) على:

"يتوق المعهد إلى أن يكون متميزاً ورائداً وقائداً فى تقديم خدمات ذات جودة عالية فى مجالات التنمية الإدارية تكون نموذجاً يحتذى به على المستوى المحلى والإقليمى والدولى".

أما رسالة المعهد (دليل تطبيق الجودة، ١٤٢١هـ) فتنص على :

"يعمل المعهد على تحقيق التنمية الإدارية فى المملكة من خلال تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية بأقل تكلفة للقطاعين الحكومى والأهلى، ترقى إلى مستوى توقعات المستفيدين منها، وتحقق رضاهم".

هـ - تحديد أهداف المنظمة:

تستمد أهداف المنظمة من رؤية ورسالة المنظمة، ويشترط أيضاً أن تكون مختصرة ودقيقة ومحددة وواضحة وسهلة الفهم. يجب أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة الهدف الأول للتأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة لا يمكن أن تتوقف عند مرحلة معينة. مثال ذلك أهداف تطبيق الجودة الشاملة فى معهد الإدارة العامة (دليل تطبيق الجودة، ١٤٢١هـ):

١ - زيادة الإنتاجية.

٢ - تخفيض تكاليف التشغيل.

٣ - تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من خدمات المعهد.

٤ - تحقيق رضا وتوقعات منسوبى المعهد.

٥ - تحقيق نموذج يحتذى به فى الجودة الشاملة.

٦ - التميز فى تقديم الخدمة.

٧ - إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء فى المعهد.

٨ - تحقيق درجة صفر من الأخطاء والعيوب والشوائب فى الأداء.

٩ - بناء نظام متكامل للوقاية من الأخطاء فى الأداء.

وكما نلاحظ فإن أهداف الجودة الشاملة تمثل المنظمة كلها، ومن ثم فى مرحلة التخطيط يتم تحديد أهداف خاصة بفرق العمل المكلفة بتطوير وتحسين الجودة الشاملة فى المشاريع المختلفة.

و - رسم سياسة المنظمة:

حيث يتم فى هذه المرحلة رسم سياسة المنظمة الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة. مثال ذلك سياسة الجودة الشاملة فى المعهد (دليل تطبيق الجودة، ١٤٢١هـ):

"يلتزم معهد الإدارة بتطبيق مفهوم الجودة بشكل تام على كافة نشاطاته الرئيسية. ويلتزم بنظام الجودة وعمليات التحسين المستمر. كما يلتزم بالاستمرار فى تقييمه الذاتى لجميع نشاطاته لتحقيق نجاح متميز ومستمر، كما يقدر جهود جميع أفراده وعطاءهم المتميز".

ز - اتخاذ قرار بالاستمرار أو التقدم:

يتم فى هذه المرحلة، وبناء على نتائج المراحل السابقة، اتخاذ قرار من قبل الإدارة العليا، إما بالاستمرار وإما بتوقف العمل فى تطبيق الجودة الشاملة. وفى حالة اتخاذ القرار بالاستمرار لا بد من الالتزام التام من قبل الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مرحلة التخطيط.

ح - هل تحرز تقدماً؟

يتم فى هذه المرحلة دراسة وتقييم مدى نجاح الإدارة العليا فى تحقيق تقدم فى مجال تطبيق الجودة الشاملة.

ط - الخطاب الافتتاحى للمنظمة:

يجب أن يتم تحديد من سيقول الخطاب بدقة، وكيف سيقوله؟ وما الذى سيضيفه الخطاب؟ ومتى يقول الخطاب؟

ثانياً - المرحلة الأولى - مرحلة التخطيط:

تنقسم مرحلة التخطيط إلى أربع مراحل فرعية مترابطة مع بعضها، وهى:

أ - الإعداد العام:

حيث يتم فى هذه المرحلة القيام بالمهام التالية:

١- تحديد أعضاء المجلس الاستشارى ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

٢- التدريب الموسع لأعضاء المجلس الاستشارى ومنسق إدارة الجودة الشاملة.

٣- تحديد الاجتماع الأول لأعضاء المجلس الاستشارى ومنسق الجودة الشاملة، وذلك لمناقشه ميثاق المجلس مع تحديد دقيق للمسؤوليات لدعم تطبيق الخطة.

٤- تحديد جدول الأحداث المتوقعة، وذلك من أجل تحديد موعد مبدئى لخطة تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد أهم خدمات الدعم من مجلس الإدارة مع صياغة وإعداد الخطاب الافتتاحى الأول.

٥- إعداد مسودة خطة التطبيق وذلك بالتنسيق المباشر بين كل من أعضاء المجلس الاستشارى ومنسق الجودة الشاملة ومسؤول التدريب المختص.

٦ - اعتماد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة.

٧ - تحديد الأهداف والعمليات المهمة.

٨ - اختيار الأهداف والعمليات ذات الأولوية.

٩ - اختيار المجلس الاستشارى لإستراتيجية التطبيق.

ب - تشكيل المجلس الاستشارى:

يضم المجلس الاستشارى العاملين الذين شاركوا بفعالية فى المرحلة الصفرية، ويعتبر المجلس الاستشارى مسؤولاً عن المهام التالية :

١ - إعداد سياسة التطبيق.

٢ - إعداد وتطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة.

٣ - بناء وتفويض ودعم فرق العمل.

٤ - مراجعة وتحسين العمليات داخل المنظمة.

٥ - تسهيل الاتصال بفرق العمل لإظهار التأييد والدعم المتواصل.

ج - فرق العمل:

يقوم المجلس الاستشارى للمنظمة بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة فى المنظمة بتشكيل الفرق الخاصة بتحسين الأنشطة والعمليات للخدمات المختلفة. وكما ذكرنا سابقاً بأنه يجب أن تكون عملية التطبيق مرحلية، على أن تبدأ المنظمة بتكوين فرق عمل مكلفة بمشروع تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية. ونظراً لأهمية وفعالية دور فرق العمل، تم مناقشتها بشكل موسع فى المبحث الخاص بالهيكل التنظيمى للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

د - الخدمة المعلوماتية الداعمة:

وهى تتكون من فريق دائم يقدم الخدمة المعلوماتية الداعمة التى يتم توفيرها من قبل الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

ثالثاً - المرحلة الثانية - مرحلة التقويم والتقدير:

تنقسم مرحلة التقويم والتقدير إلى أربع خطوات فرعية وهى:

أ - التقويم الذاتى:

ويستخدم التقويم الذاتى لتحديد درجة نجاح تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة، وذلك باستخدام أحد الأدوات الرئيسة التالية:

١ - **أداة كروسبى للتقويم الذاتى:** وهو عبارة عن قائمة استقصاء، تهدف إلى التأكد من قناعة كل فرد بأن هناك مجالاً للتحسين فى أى عملية تنجز بها المنظمة أعمالها.

٢ - **المسح الشامل:** ويتم المسح الشامل للعاملين فى المنظمة عن طريق قائمة استقصاء معينة تنفذها جهة محايدة، وتهدف إلى مساعدة الإدارة على تفهم إدراك العاملين الخاص بتطبيق الجودة الشاملة.

٣ - **نظام أنماط الشخصية:** وذلك من خلال معرفة أنماط السلوك المختلفة، ويهدف إلى مساعدة المنظمة فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك فى جعل إدارة الجودة الشاملة حقيقية واقعية.

ب - التقدير التنظيمى:

يعتبر التقدير التنظيمى أمراً مفيداً وذلك لمزاياه الإيجابية العديدة، فهو آلية مهمة لفهم النفس وفهم المنظمة باعتبارها كياناً مشتركاً وفهم أعضائها. كما أنه يساعد على تقويم الوضع الحالى للمنظمة والعوامل الأساسية ذات العلاقة. ومن ثم يعمل على تقديم توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير ونشر الثقافة التنظيمية.

ج - المسح الشامل للعملاء:

وهو أسلوب فعال يساعد على توصيل الرسالة الخاصة باهتمام المنظمة برضاء العملاء وتقديرها لهم. كما أنه يساعد على تحديد ما الذى يتوقعه العملاء من المنظمة. ونظرا لأن المسح الشامل للعملاء يؤثر إلى حد بعيد فى اختيار المجلس لإستراتيجية دون أخرى، لذلك يجب المسح واستخلاص النتائج قبل اتخاذ المجلس الاستشارى للجودة قراره الخاص بإستراتيجية التطبيق التى ستستخدم.

د - إرجاع الأثر التدريبى:

ويهدف إلى معرفة المردود النهائى لنتائج التدريب ومعرفة إدراك المشاركين فى عملية التدريب وتقويم أثر الاستثمار للتدريب، لأنه لكى تحقق المنظمة أهدافها، يجب أن يتوافر لدى العاملين المعرفة والمهارات والاتجاهات الخاصة بالإنجاز، لذلك يجب أن يطلع المجلس الاستشارى على نتائج الاستقصاء الخاص بالتدريب للمساعدة فى اتخاذ القرار المناسب.

رابعاً – المرحلة الثالثة – التطبيق:

وتنقسم مرحلة التطبيق إلى خمس خطوات فرعية، وهى:

أ – اختيار المدربين من داخل المنظمة:

يعتبر نجاح المنظمة فى اختيار المدربين الداخليين فى غاية الأهمية، لأنه من خلالها سوف يتم بناء عنصر بشرى يتميز بالفعالية والكفاءة والثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة على مختلف المستويات الإدارية، لذلك لا بد من تنفيذ المهام الخاصة بهذه الخطوة بعناية ودقة شديدة، ومن أهم هذه المهام :

١ – اختيار المدربين من داخل المنظمة وفق معايير محددة وبعناية فائقة.

٢ – تدريب المدربين تدريباً مكثفاً لمدة أسبوعين، بحيث يحتوى برنامج التدريب على المبادئ والمفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

٣ – اختيار كل مدرب للتخصص الخاص بالجودة الشاملة مثل الأدوات الفنية أو مهارات العرض أو استخدام تدريب نمط الشخصية، ويتم ذلك بالتنسيق مع منسق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٤ – يكلف كل مدرب بالاستشارة والتدريب كجزء من الخدمة المعلوماتية الداعمة للجودة الشاملة.

٥ – تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة متكاملة وشاملة لجميع المتطلبات المطلوبة مع مراعاة أن تكون المواد المختارة ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة للمساعدة فى عملية التدريب كما يجب أن تستخدم هذه المواد على أنها مصدر جاهز لدعم المدربين من داخل المنظمة وفرق العمل وجميع الأطراف المهتمة بالموضوع.

ب – تدريب الإدارة وقوة العمل:

ينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسة يتعلق كل منها بعنصر رئيسى مهم، وهى:

١ – خلق الإدراك والوعى بإدارة الجودة الشاملة: وذلك من خلال تحديد ماهية الجودة الشاملة والمستفيدين من إدارة الجودة الشاملة وكيفية الاستفادة منها.

٢ – التوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها: ويهدف التدريب إلى تحديد خطة تطبيق الجودة الشاملة، وما هو دور العامل المتدرب المشارك فى تطبيق الخطة والتوقعات الخاصة بكل متدرب مشارك فى تطبيق الخطة.

٣ – تنمية المهارات الأساسية، مثل التعريف بفرق العمل وكيفية بنائها.

ج – تدريب فريق العمل:

ينقسم تدريب فريق العمل إلى خمسة أجزاء رئيسة، وهى:

١ – نظرة عامة: وتتضمن مهارة بناء الفريق مع إثارة الأفكار ومهارات التعامل وطرق فهم ديناميكيات الجماعة والعمليات.

٢ – جمع المعلومات: وتتضمن استخدام خريطة التدفق مع تنمية مهارة جمع وتلخيص المعلومات البحثية.

٣ – تحليل البيانات وتفسيرها: وتتضمن استخدام الخرائط البيانية وتصنيف البيانات مع تنمية مهارة استخلاص المعلومات.

٤ – تقويم وعرض النتائج: وتتضمن مراجعة نتائج وتفسير البيانات، ومن ثم إعداد ملخص بالتوصيات.

٥ – المتابعة.

ونظراً لأهمية التدريب ودوره الفعال فى نجاح تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، فإنه سوف يتم التطرق له بشىء من التوسع فى الفصل الخامس.

د – دورة شيورت:

تعتبر دورة شيورت من النماذج المستخدمة فى حل المشكلات أو فى التحسين المستمر للعمليات، وهى تتكون من أربعة أجزاء رئيسة تشمل التخطيط ثم التنفيذ ثم المراجعة ثم العمل.

هـ – الأدوات المساعدة فى عملية التحسين:

فى الماضى كانت معظم البرامج المستخدمة فى تحسين العملية موجهة للمتخصصين فقط، وكانت هناك صعوبة فى استخدامها لغير المختصين لأنها تتطلب خلفية قوية فى الإحصاء. أما الآن فقد ظهر برنامج " أدوات إدارة الجودة الشاملة " وهو مصمم

خصيصاً لمساعدة أعضاء فريق العمل مع إعطاء الشرح التفصيلي لاستخدام الأدوات المرفقة معه، حيث يمكن تحديد مجموعة من الأدوات التى تساعد فريق العمل على تصور العملية وتحديد المشكلات واكتشاف أسبابها (كوهين، ١٩٩٧م ؛ ويليامز، ١٩٩٩م؛ حريرة، ١٤٢٥هـ)، ثم تقديم الحلول المناسبة لها مع تقويم مستمر لهذه الحلول. ومن أهم هذه الأدوات:

١ – **مخطط هيكل السمكة:** وتهدف هذه الأداة إلى تحديد النتائج أو الآثار غير المرغوب فيها والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج، ومن ثم تحديد الحلول المناسبة. ويستخدم المختصون مخطط هيكل السمكة للتركيز على أبرز أسباب مشكلات الجودة الشاملة.

٢ – **مخطط باريتو:** وهى أداة تعتمد على الرسم البيانى الذى يرتب الأحداث وفقاً لتكرارها وطول فترتها ومدى أهميتها. كما يوضح مخطط باريتو عدد العيوب والمشكلات خلال وقت محدد فى التخطيط العمودي. يستخدم المختصون مخطط باريتو لتحديد (٢٠٪) من الأسباب المؤدية إلى حدوث (٨٠٪) من مشكلات الجودة الشاملة.

٣ – **خريطة سير الإجراءات:** وهى أداة توضح طريقة خطوات تنفيذ عملية ما تسلسلياً.

٤ – **مخطط تدفق العمل أو خريطة سير العمل:** وهى أداة توضح الخطوات التى يتم اتخاذها فى فترات منتظمة من الوقت، ويساعد المخطط المختصين على توفير رؤية ممتازة وواضحة للعملية كلها.

٥ – **رسم المستطيلات البيانى:** ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات فى مجموعات بهدف سهولة تفسير المعلومات عند تعدد أنواعها.

٦ – **خطط التشتت:** ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، بهدف تحديد العلاقة وعناصرها للمتغيرين وبدقة.

٧ – **خريطة المراقبة:** وتشمل خريطة سير العمل مع وجود حد أعلى وأدنى من مجموع معدل العملية متضمنة نتائج الرقابة الإحصائية على العملية، وتساعد المختصين على توفير وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كانت الخدمة المعلوماتية تطابق المواصفات المطلوبة أولاً.

خامساً - المرحلة الرابعة - تبادل ونشر الخبرات:

وتهدف هذه المرحلة إلى تعريف العملاء بنجاح المنظمة فى تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وتحقيق الاستفادة من الخبرات الناجحة التى حققتها المنظمة. وذلك من خلال ما يلى:

١ - دعوة المنظمات التابعة لعملية التحسين ودعوة فروع المنظمة ووحداتها التنظيمية - إن وجدت - للمشاركة فى عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال التنسيق مع المجلس الاستشارى للمنظمة.

٢ - إشراك الموردين فى عملية التحسين، ويجب على المنظمة التى تقوم بتطبيق الجودة الشاملة أن تقلل عدد مورديها بشكل كبير، على أن تعمل على توثيق العلاقات بين الموردين الذين ثبتت صلاحيتهم فى التعامل.

٣ - يوم الموردين، ويهدف ذلك إلى تحقيق الاتصال مع الموردين من خلال مواعيد محددة لمناقشتهم فى تطبيقات محددة للجودة الشاملة.

٤ - مصادر مساعدة الموردين فى تطبيق الجودة الشاملة، وذلك خلال الاقتداء بنموذج المنظمة الناجحة فى تطبيق الجودة الشاملة والتى للمنظمة علاقة بها، أو استشارة الخبراء والاستشاريين، أو الاستفادة من خبرات الهيئات الحكومية المختصة فى هذا المجال.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الفترة الزمنية اللازمة لعملية تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية يعتمد على توافر كافة العناصر الأساسية لعملية التطبيق التى سبق ذكرها، ومتى ما توافرت فإنه يمكن أن يتم إنجاز المرحلة الصفرية خلال عدد محدود من الشهور، كما يمكن تحقيق أول نجاح خلال فترة تتراوح من ستة أشهر إلى سنة من تنفيذ مرحلة التخطيط. كما أن هناك أربعة شروط لا بد من مراعاتها عند إعداد الجدول الزمنى الخاص بتطبيق الجودة الشاملة (جابلونسكى، ١٩٩٦م) فى المنظمة بصفة عامة وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة، وهى:

١ - البدء فى عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الصفرية، حيث يجب أن توافق الإدارة العليا على الاستمرار قدماً فى طريق التطبيق وعلى تخصيص التمويل اللازم لإنجاز مرحلة التخطيط.

٢ - البدء فى مرحلة التطبيق مباشرة بعد موافقة مجلس الجودة على الخطة، وبعد توفير كل الموارد اللازمة لعملية التطبيق.

٣ - البدء فى تنفيذ مهام فرق العمل الأولية.

٤ - البدء فى التخطيط لنشر وتبادل الخبرات ولكن بدون التنفيذ إلى أن يتم تحقيق أول نجاح فى مجال تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

المبحث الخامس
مبادئ مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

استناداً إلى مبادئ ديمنج الأساسية (البكرى، ٢٠٠٢م ؛ حمود، ٢٠٠٠م ؛ مصطفى، ١٩٩٧م؛ كوهين، ١٤١٨هـ؛ العور، ١٩٩٩م)، يمكن تحديد أهم المبادئ اللازمة لتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية فيما يلى:

أولاً - التزام الإدارة العليا:

يعتبر التزام ودعم الإدارة العليا حجر الأساس فى بناء صرح الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، وبدون الدعم الجوهرى المستمر والمشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا لن تتعدى الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات كونها شعاراً أجوف، كما ينبغى أن تكون الإدارة العليا فعالة وخبيرة وواضحة الرؤية فى مجال تطبيق الجودة الشاملة (تونسيند وجيبهاردت، ١٩٩٨م). ويتم تأكيد التزام ودعم الإدارة العليا من خلال إنشاء إدارة مستقلة على مستوى إدارى عالٍ فى المنظمة، على أن ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، ويترتب على ذلك تحقيق العديد من المزايا، أبرزها:

١ - التأكيد على مدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية مما ينعكس بدوره على العاملين فى المنظمة.

٢ - السرعة العالية فى تنفيذ الإجراءات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

٣ - التنسيق بين إدارة الجودة الشاملة وبين باقى الوحدات الإدارية فى المنظمة، مما يساعد على معالجة أى تداخل سلبى يعرقل سير العمل بين إدارة الجودة الشاملة والوحدات الإدارية فى المنظمة، كما أنه يعمل على تحقيق التوازن بين مختلف الوحدات الإدارية فى المنظمة.

٤ - إكساب القوى العاملة فى مجال الجودة الشاملة التخصص والاحتراف والمهنية اللازمة لضمان أداء أى عمل فى المنظمة بجودة عالية.

ثانياً - شمولية الجودة:

ويقصد بشمولية الجودة أن تشمل الجودة جميع أنشطة وعمليات الخدمة المعلوماتية، وذلك لوجود ارتباط متكامل بينها، ومن ثم لا يمكن تصور تحقيق الجودة بالنسبة لبعض الأنشطة والعمليات دون البعض الآخر، لأنه لن يحقق تحسن حقيقى فى مستوى الخدمة المعلوماتية وسوف يزيد من ارتباك العمل، ومن ثم سيؤدى إلى تدنى مستوى الجودة. كما يجب أن تشمل الجودة جميع العملاء الداخلين والخارجيين المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر من الخدمة المعلوماتية، مع ملاحظة أن تقديم الخدمة المعلوماتية إلى بعض العملاء بصورة أفضل من تقديمها للبعض الآخر سوف يؤدى إلى نتائج سلبية أكثر مما لو تم تقديمها بمستوى منخفض للجميع. وأيضاً يجب أن تشمل الجودة جميع العاملين فى مجال إدارة المعلومات، بحيث يتم إشراك جميع العاملين فى جهود تحسين الجودة، حتى يشعر الجميع أنها مسؤوليتهم جميعاً. ولا يتنافى إشراك جميع العاملين أو إشعارهم بمسؤوليتهم جميعاً عن تحسين مستوى الأداء مع إنشاء إدارة مستقلة للجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على التنسيق بين مختلف الجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ثالثاً - المناخ التنظيمى:

إن قيام الإدارة العليا، ومنذ البدء بتهيئة العاملين فى المنظمة وعلى مختلف المستويات تهيئة نفسية لقبول وتبنى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة - يحقق للجودة الشاملة نجاحاً مستمراً يتمثل فى خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين تنسجم مع الثقافة التنظيمية للمنظمة الخاصة بالجودة الشاملة، والحصول على دعم وإسهام العاملين فى تطبيق الجودة الشاملة مما يترتب عليه التقليل من مقاومة التغيير لدى العاملين عند تطبيق الجودة الشاملة.

رابعاً - نشر ثقافة الجودة:

لا بد أن يكون هناك توافق بين ثقافة المنظمة والأسس الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، مما يساعد على توجيه جهود المنظمة نحو تطبيق الجودة الشاملة. ولدعم ثقافة الجودة (شين وآخرون، ١٩٩٩م) لا بد من الالتزام بالعناصر التالية:

١ - تحديد احتياجات العميل المناسبة من قبل العميل المستفيد فقط.

٢ - وضع اهتمامات العميل فى مقابل اهتمامات المنظمة.

٣ – التجربة العملية للمعرفة، والانفتاح على كل جديد.

٤ – إدراك أهمية تقبل الأخطاء والاستفادة منها.

٥ – إدراك أهمية التطوير المستمر للمنظمات وفى جميع المستويات.

٦ – التركيز على فعالية أداء المنظمة، مع إدراك أن فعالية الأداء لا تنتج عن تطور العاملين فحسب، وإنما تنتج عن تطوير العمليات والنظام أيضاً.

٧ – وجود الرغبة من قبل الإدارة العليا لتقصى الأسباب الجذرية للمشكلات.

خامساً – سياسة الجودة:

وهى مجموعة الأهداف والتعليمات التى تحددها الإدارة العليا والوحدات الإدارية ذات العلاقة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية لتمثل دليل مرشداً لجميع العاملين فى المنظمة فى هذا الشأن.

سادساً – التركيز على العميل: ورقه

إن العميل هو المستفيد الأول بشكل مباشر أو غير مباشر من المعلومات المسترجعة، لذلك يجب الحرص على الاتصال به عن قرب من أجل تحديد درجة تعرفه على الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وتحديد ما يريده منها.

سابعاً – التركيز على العمليات والنتائج معاً:

إن النتائج المعيبة فى الخدمة المعلوماتية تعتبر مؤشراً خطيراً على عدم الجودة فى العمليات، لذلك يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل فى أثناء أداء العمل والتى تعترض سبيل تحسين نوعية الخدمة المعلوماتية.

ثامناً – التركيز على إدارة القوى البشرية مع الالتزام بالمشاركة والحفز :

يجب على الإدارة العليا أن تعمل على تعبئة وتوجيه جميع القوى البشرية نحو تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وذلك من خلال التدريب والتطوير والحفز باستخدام مختلف الأساليب العلمية والإدارية الفعالة التى تضمن مشاركة العاملين فى تطبيق الجودة الشاملة.

تاسعاً - الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات:

يجب أن تتبنى الإدارة العليا الأسلوب العلمى فى حل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك لضمان اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق المدروسة وتجنب اتخاذ القرارات الارتجالية. كما يجب أن تحرص الإدارة العليا على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات، وهذا يدل على مدى التزام الإدارة العليا بسياسة الجودة ومدى إيمانها بقدرة وبراعة أعضائها فى الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة.

عاشراً - الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها:

يجب فى أثناء الرقابة على العمليات الحرص على الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وذلك من خلال استخدام معايير موضوعة مسبقاً للقياس، بحيث يمكن قياس جودة الخدمة المعلوماتية المقدمة بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد حدوث الأخطاء ، كما يجب أن توفر هذه المعايير إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التى يمكن أن تحصل فى أثناء الأداء أولاً بأول.

أحد عشر - تأكيد الجودة:

تأكيد الجودة هو " تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة على مستوى وظائف المنظمة كلها "(مصطفى، ١٩٩٧م : ٧٩) . ويتألف من مجموعة التعليمات المتكاملة لتكون مرجعاً لتأكيد تطابق الخدمة المعلوماتية مع المواصفات المحددة مسبقاً والتى تحقق رضى العملاء. ومن أهم أهدافه (الشماع، ١٤١٩هـ؛ مصطفى، ١٩٩٧م):

١ - وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.

٢ - تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء.

٣ - خفض التكاليف.

٤ - تحسين وتطوير أساليب العمل.

٥ - تدريب العاملين.

٦ - التقليل من حدوث الأخطاء فى أثناء أداء العمل.

اثنى عشر - العلاقة بالموردين:

لا بد من تنمية العلاقات الإيجابية مع الموردين، وذلك للتأكد من التزام المورد بالمواصفات والمعايير المحددة لضمان أن الموارد المستخدمة فى العمليات قد تم تصميمها للتناسب مع الاستخدام الصحيح المحدد مسبقاً. كما يجب الحرص قدر الإمكان على الالتزام بمورد واحد يتصف بجودة المواد الموردة، لأن ذلك يعمل على المدى البعيد على خفض التكلفة الخاصة بالمواد الموردة، كما يعمل على ضمان ارتفاع جودة المواد الموردة فى ظل التنسيق التام بين المنظمة والمورد.

ثلاثة عشر - التخطيط الإستراتيجى للجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقاً إستراتيجياً، لذلك لا بد من العمل على تكامل الأهداف الخاصة بالمنظمة، سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، مع الأهداف الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية. وبدون التخطيط الإستراتيجى الجيد، فإنه تتعرض المنظمات غالباً لاحتمالات الفشل فى تقديم الخدمة المعلوماتية بمستوى الجودة المطلوبة.

أربعة عشر - الإدارة العملياتية:

لا بد أن يتم التركيز على التحسين لكافة عمليات الخدمة المعلوماتية. حيث تبدأ الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات أولاً من عمليات التصميم للعمليات والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية مع التوثيق العلمى لها، ومن ثم تستمر لتشمل كافة أنشطة وعمليات الخدمة المعلوماتية.

خمسة عشر - معلومات التغذية العكسية:

إن معلومات التغذية المرتدة لها دور مهم فى تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، لذلك لا بد من وجود جهاز كفء وفعال لإدارة معلومات التغذية العكسية يتميز بالجودة الشاملة.

ستة عشر - التحسين المستمر:

لا بد من التزام العاملين فى الخدمة المعلوماتية بالتحسين المستمر، وذلك من خلال مواصلة القيام بتحليل العمليات والإجراءات لتحسينها والتقليل والحد من انحرافاتها السلبية وتقديم الحلول الإيجابية الكفيلة بالتغلب على هذه الانحرافات السلبية.

المبحث السادس
متطلبات نجاح مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

قدم ديمنج (١٤) عاملاً أو نقطة أساسية (دوبينز وماسون، ١٩٩٧م؛ عامر، ١٩٩٩م؛ البكرى، ٢٠٠٢) يمثلون المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى أى مجال، ومن ثم لا بد من الالتزام بهذه المتطلبات لضمان نجاح مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، وهى:

أولاً – ثبات الأهداف:

وذلك من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل نحو تحسين الخدمة المعلوماتية، مع وجود خطة للبقاء فى وضع تنافس والبقاء فى مجال الأعمال واستمرار تقديم خدمات جديدة.

ثانياً – الفلسفة الجديدة:

وهى أنه لا بد من التعاون داخل المنظمة بحيث يمكن أن يفوز الجميع، وذلك لأننا فى عصر اقتصادى جديد، لذلك لا يمكن الاستمرار فى قبول مستويات التأخير فى الخدمة المعلوماتية على أى مستوى فى المنظمة.

ثالثاً – توقف الاعتماد على أسلوب التفتيش الجماعي:

أن الإدارة العليا يجب أن تتوقف عن أسلوب التفتيش عن أسلوب العمل لأنه يؤدى فقط إلى زيادة نفقات العمل دون تحقيق الجودة المطلوبة.

رابعاً – التكلفة الأقل:

من الخطأ الاعتماد على تكلفة تقديم الخدمة المعلوماتية لتقييم جودتها، وذلك لأن تكلفة أى شئ ليست فى التكلفة الأساسية فحسب، ولكن فى التكلفة الأساسية بالإضافة إلى ما يتعين على العميل أن يدفعه طوال الخدمة المعلوماتية كتكاليف الصيانة والإصلاح والمتابعة. علماً أنه يمكن الحصول على التكلفة الأقل والجودة العالية من خلال التعامل مع مصدر واحد لتوريد جزء من الاحتياجات على حدة، على أن يتم ذلك فى إطار علاقة طويلة المدى.

خامساً - التحسين الدائم :

التحسين المستمر على العمليات الخاصة بنظام الإنتاج، ومن ثم تخفيض التكلفة، ويعتمد ذلك على أسلوب حل المشاكل وإظهارها واتخاذ الخطوات التصحيحية بصفة دائمة ومستمرة.

سادساً - التدريب على المهارات:

إنشاء طرق تدريبية حديثة لتدريب العاملين على كيفيه أداء العمل من خلال تحديد أهداف المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة والعمليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف مع التحديد الدقيق لدور كل عامل فى تحقيقها، ومن ثم يتم تحديد البرامج التدريبية المناسبة لكل عامل.

سابعاً - التدريب على القيادة:

لا بد من التركيز على إكساب القيادات فى مختلف الوحدات الإدارية فى المنظمة مهارة القيادة، ويتم ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية لتدريب القيادات وبناء قيادات تتميز بالقدرة على القيادة وليس الإشراف.

ثامناً - التخلص من الخوف:

لا بد أن تحرص المنظمة على التخلص من الإحساس بالخوف لدى العاملين، مثل الخوف من العقاب أو الفشل أو تقديم المعلومات أو الحصول على المعلومات أو الخوف من فقدان السيطرة أو الخوف من التغيير، مما يساعد على أن يعمل العاملون بحرية وكفاءة من أجل تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

تاسعاً - تحطيم الحواجز التنظيمية:

لا بد من القضاء على الحواجز التنظيمية وتشجيع روح العمل كفريق للتنبؤ وحل المشاكل من خلال التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.

عاشراً - استبعاد الشعارات والمواعظ:

لا بد من القضاء على الشعارات والأهداف التى تحث على البحث عن مستويات جديدة من الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك.

أحد عشر - استبعاد الأهداف الرقمية:

يجب عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج، ومنع الإدارة بالأهداف واستبدال ذلك بتطوير الإدارة.

اثنى عشر - القضاء على الحواجز:

يجب القضاء على الحواجز التى تحرم العاملين من الاعتزاز بعملهم، مثل نظام التقدير السنوى أو نظام مكافآت التميز والذى يؤدى إلى وجود صراعات وتنافس بين العاملين ويعمل على خلق حواجز بينهم.

ثلاثة عشر - التعليم والتطوير الذاتى:

لا بد من تشجيع وحفز جميع العاملين فى المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية على التعليم والتطوير الذاتى، وذلك من خلال إنشاء برامج تعليمية وإعادة التدريب، مع الاهتمام ببرامج التعليم والتطوير الذاتي.

أربعة عشر - إنجاز عملية التحول:

لكى تتم عملية التحول لا بد من دعم الإدارة العليا ممثلاً فى حرصها على إنشاء هيكل لإدارة الجودة الشاملة يعمل على تحقيق الجودة الشاملة على كل مستويات المنظمة وفى كل الخدمة المعلوماتية.

المبحث السابع
تكلفة مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

تشمل تكاليف مشروع الجودة الشاملة جميع التكاليف التى تتحملها المنظمة من أجل أن تضمن تقديم الخدمة المعلوماتية إلى عملائها بمستويات مرتفعة من الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم.

أولاً - أهمية تحديد تكلفة مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

استناداً إلى أن من أهم مبادئ الجودة الشاملة حرص الإدارة العليا على تقديم الخدمة المعلوماتية بأقل تكلفة مع الالتزام بمستوى الجودة الشاملة التى تلائم العميل وتكون مقبولة لديه، لذلك من المهم التعامل مع المعلومات من منظور اقتصادى، بحيث تمثل المعلومات للمنظمة خدمة لها (سويلم، ١٩٩٤م) تكلفة ما، لذا ينبغى على الإدارة أن تراعى الحصول على المعلومات وتوفيرها بمعايير ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة بحيث يزيد العائد منها على تكلفتها، مما يترتب عليه (عبد المحسن، ٢٠٠٢م):

١ - تحقيق الفعالية الاقتصادية للمنظمة من خلال ارتفاع مستوى الأداء الفعال وتخفيض التكلفة بشكل مستمر.

٢ - تحسين الوضع التنافسى للمنظمة.

٣ - تحسين الربحية بالنسبة للمنظمات الاقتصادية الربحية، أو تخفيض التكاليف بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

٤ - تأثير حجم تكلفة الجودة الشاملة الذى قد يكون مرتفعاً نسبياً فى البداية بحيث يؤثر بدرجة ملحوظة على التكاليف الإجمالية للمنظمة.

٥ - تحسين التنظيم الداخلى لإدارة الجودة الشاملة والبرامج الخاصة بتطويرها.

ثانياً - تصنيف تكاليف مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يتم تصنيف تكاليف مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى فئتين رئيستين (عبد العزيز، ١٩٩٩م؛ حمود، ٢٠٠٢م ؛ عبد المحسن، ٢٠٠٢م؛ مصطفى، ١٩٩٧م) هما:

أ - تكاليف الجودة الشاملة:

تنشأ تكاليف الجودة الشاملة بسبب قرار الإدارة العليا الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة وما يترتب على ذلك من نشاطات تستهدف منع حصول الأخطاء فى كل عمليات إدارة المعلومات. وتنقسم إلى:

١- **تكاليف الوقاية:** وهى التكاليف التى يتم صرفها لتلافى الأخطاء قبل حدوثها من خلال تحديد الجذور الحقيقية للمشكلة المرتبطة بالنوعية واتخاذ القرارات الفاعلة للتخلص منها، مع الحرص على تطبيق شعار (افعل العمل الصحيح من أول مرة)، ومن أبرز تكاليف الوقاية تكاليف تحديد الإجراءات اللازمة لإنجاز جميع عمليات إدارة المعلومات وتكاليف تخطيط وتصميم هذه العمليات بشكل يضمن تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة وتكاليف تدريب العاملين فى مجال إدارة المعلومات على كيفية أداء العمل بالشكل الصحيح وتكاليف تحسين جودة المواد الموردة للمنظمة، مع الحرص على التعاون مع الموردين المناسبين وتكاليف الفحص والمراقبة والصيانة للأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة.

٢- **تكاليف التقييم:** وتتمثل فى التكاليف التى تصرف على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الشاملة الفعلى والتحقق من مدى مطابقة الخدمة المعلوماتية للمواصفات المطلوبة. وتشمل تكاليف اختبار المواد المشتراة ومصروفات خدمة المعمل، وتكاليف اختبار المواد فى أثناء التشغيل، وتكاليف المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار، وتكاليف تقييم الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وتكاليف صيانة أجهزة ومعدات ضبط الجودة الشاملة شاملة تكاليف الاختبار فى أثناء تركيب الأجهزة.

إلا أنه يجب التأكيد على أن تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات يساعد على تخفيض تكلفة إدارة المعلومات على المدى البعيد، وذلك لوجود معايير للجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية مما ترتب قدرة الإدارة العليا فى المنظمة على الموازنة بين تكلفة الجودة الشاملة وبين العائد من رضا العملاء عن مستوى الجودة فى الخدمة المعلوماتية، كما أن الاستثمار الفعال فى مجال منع الأخطاء له مزايا مؤكدة على الأداء وخفض تكاليف التصحيح. لذلك نجد أن التكاليف (عبد العزيز، ١٩٩٩م) عند تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية ترتفع فى مرحلة التصميم، على حين تنخفض هذه التكاليف فى مرحلة التنفيذ الفعلى؛ لأن ذلك يقلل الفاقد الناتج عن تخزين المواد واحتمالات تعرض المواد للتلف أو الضياع، كما أنه يقلل الوقت والجهد والمواد المهدورة عند إعادة تقديم الخدمة المعلوماتية المعيبة.

ب – تكاليف عدم الالتزام بالجودة الشاملة:

وقد أثبتت الدراسات أن الخدمة المعلوماتية التى لا تلتزم بالجودة الشاملة تكلف أكثر؛ وذلك لأنها تشمل ضمنياً تكاليف عدم التزام الجودة الشاملة (تونسيند وجيبهاردت، ١٩٩٨م؛ عقيلى، ٢٠٠١م)، وهى :

١- **تكاليف الإخفاق:** وهى تكاليف عدم القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى، وسميت بتكاليف الإخفاق لأنها تنشأ نتيجة الإخفاق فى تلبية المتطلبات والاحتياجات المطلوبة، وتشمل التكاليف المتمثلة فى تكلفة الخدمة المعلوماتية المرفوضة أو المعيبة. وتشمل تلك التكاليف تكاليف المعيب الذى لا يمكن إصلاحه، أو تكاليف المعيب الذى يمكن إصلاحه، وتكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسب عيب المواد الموردة، وتكاليف احتجاج العملاء ورفضهم للخدمة المقدمة..

٢- **تكاليف التقييم البعدي:** وهى تكاليف وضع برامج للبحث عن الأخطاء بعد تقديم الخدمة المعلوماتية للعملاء فى جميع المراحل.

٣- **تكاليف القيام بالعمل غير المختص:** وهى تكاليف القيام بمهام وأعمال ليس لها علاقة بنشاطات وأهداف المنظمة.

٤- **التكاليف المعنوية:** وهى التكاليف المرتبطة بعدم رضا العميل عن الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية المقدمة، وما يترتب عليها من قرار العميل بعدم التعامل مسبقًا مع هذه المنظمة، ومن ثم انخفاض أرباحها فى حالة المنظمات الربحية نتيجة للصورة السلبية عن العاملين فى المنظمة، وتكاليف ضياع فرص تقديم خدمة أو سلعة ذات طابع ربحى، وتكاليف فقدان السمعة السوقية لدى العملاء، كما أنها تشمل الآثار الصحية والنفسية السلبية لدى العاملين مثل انخفاض الروح المعنوية واستمرار شكاوى العاملين.

المبحث الثامن
أسباب فشل مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

حرصاً على نجاح مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، يجب على المنظمة معرفة أهم الأسباب العالمية والعربية التى قد تؤدى إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة لديها، ومن ثم العمل على تلافيها وعلاج بوادر المشكلة - إن وجدت - وذلك قبل تفاقمها .

أولاً - الأسباب العالمية:

من أبرز الأسباب العالمية التى قد تؤدى إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة بصفة عامة فى أى منظمة (أبو الخير، ١٤١٥هـ؛ عقيلى، ٢٠٠١م؛ تونسيند وجيبهارت، ١٩٩٨م):

١ - تغيير الإدارة العليا الداعمة لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، حيث تعتبر ذلك عائقاً أمام تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة إذا كانت الإدارة العليا الجديدة لا تدعم المشروع.

٢ - غياب أو نقص الاستقرار فى الهدف، وعدم القدرة على تحديد احتياجات العملاء بدقة لتمثل أحد الأهداف الرئيسية التى تسعى إلى تحقيقها المنظمة فى ظل الجودة الشاملة.

٣ - استعجال النتائج، والأمل فى وجود حل سهل وعاجل، مع إهمال التخطيط الطويل الأجل والتغيير.

٤ - عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق، أو نقص المصادر اللازمة لعملية التطبيق، حيث تتخذ بعض المنظمات قراراً بتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة دون توفير كافة المتطلبات الأساسية للتنفيذ، سواء المتطلبات المادية أو التقنية أو المعرفية أو البشرية.

٥ - الاعتماد على الميكنة مع التركيز التام على العنصر التقنى دون العنصر البشرى والافتراض الخاطئ بأن المشكلات من الممكن أن تحل من خلال الميكنة والأدوات والعناصر المادية فقط.

٦ - إهمال مفهوم الجودة فى المنظمة والتركيز فقط على النواحى المادية والمحاسبية.

٧ - النقل الحرفى أو المحاكاة أو التقليد حيث يميل الكثير من المنظمات إلى نقل التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى فيما يتعلق بتطبيق الجودة دون أن تكون هناك أسس ثابتة تعتمد عليها المنظمة فى التطبيق.

٨ - الاعتماد على أقسام ضبط الجودة لمعالجة مشكلات الجودة، ذلك أن الكثير من المنظمات تعتمد على هذه الأقسام باعتبارها المعنية بالجودة فى الوقت الذى يجب أن تكون الجودة جزءاً من عمل أى فرد فى المنظمة.

٩ - إلقاء اللوم على العاملين فى حالة وقوع المشكلات، مع أن المشكلة ليست من العاملين بل مشكلة النظام الذى يتعلق بالإدارة التى يتوجب عليها أن تطور وتحسن على الدوام تصميم الخدمة المعلوماتية المقدمة.

١٠ - التركيز على الفحص والتدقيق لتحقيق الجودة، لأن الجودة لا يمكن تحقيقها من خلال محاولة الفحص لمعرفة مدى مطابقة الخدمة المعلوماتية المقدمة لمواصفات معينة، وذلك لأنها عملية تحسين مستمرة ولا تتوقف عند حد معين.

١١ - البدايات الخاطئة، ويمكن أن تحدث من خلال التعلم غير المنظم الذى ينقصه التوجيه الكامل فيما يتعلق بالتطبيق؛ لأن التطبيق قد يتطلب تغييراً فى الثقافة التنظيمية ولكنها لم تغير بشكل مسبق. أو يتم التطبيق بشكل واسع وكلى لجميع نشاطات المنظمة مما قد يؤدى إلى فشل العاملين فيها فى التعامل مع كل التغيرات الناتجة عن هذا التغير. كما أن جداول الأعمال غير القابلة للتحقيق فى فترة زمنية محدودة يترتب عليها غالباً فشل عملية التطبيق وتأثير ذلك سلباً على العاملين.

١٢ - التكاليف الزائدة أو العالية للمسؤولية القانونية.

١٣ - عدم بناء نظام الاتصالات الفعالة.

١٤ - عدم نشر ثقافة روح العمل التعاونى بين العاملين والتركيز على العمل التنافسى بينهم.

ثانياً - أسباب خاصة بالمنظمات العربية:

بالإضافة إلى ما سبق وبناء على تحليل نتائج الدراسات العديدة (عبد المحسن، ٢٠٠٢م ؛ عقيلى، ٢٠٠١م ؛ اللوزى، ١٩٩٩م) لواقع المنظمات العربية فى عدة دول عربية، يمكن حصر أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة فى بعض المنظمات العربية فى المعوقات التالية:

١ - التنظيم الجامد فى المنظمات العربية، وذلك لأن معظمها تهتم بالشكل التنظيمى والمبادئ الإدارية المجردة، وبغض النظر عن ملاءمتها لظروف واحتياجات العمل.

٢ – الإدارة المتسلطة، وعدم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.

٣ – إدارة الإفراد غير الفعالة حيث لا يتم الاهتمام بعمليات اختيار وتعليم وتدريب العاملين فى بعض المنظمات العربية.

٤ – التركيز على الإنتاج الكمى (سواء السلعى أو الخدمى)، وعدم الاهتمام بالكيف.

٥ – عدم الاهتمام باحتياجات العملاء من حيث دراستها وتحديدها والعمل على تلبيتها.

٦ – عدم وجود العامل التنافسى فى المنظمات الحكومية، والذى ينعكس سلباً فى عدم حرص المنظمة الحكومية على التميز والحرص الدائم على إرضاء العملاء.

٧ – تأثير العوامل السياسية فى اتخاذ القرارات، وما قد يترتب عليه من عدم موضوعية القرارات المتخذة فى المنظمة الحكومية.

٨ – تأثير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية السلبى نظراً لعدم مرونتها، حيث تعتبر فى بعض الأحيان عائقاً أمام تعيين المرشحين الأكثر كفاءة فى السوق لأنها قد تعتمد على التخرج الزمنى معياراً للتعيين فى الوظائف الحكومية وليس تميز وجدارة المرشحين.

٩ – كبر حجم عملاء المنظمات الحكومية وتنوعهم، مما يجعل عملية حصر الاحتياجات الخاصة بهم تستغرق مجهوداً وتكلفة ووقتاً زمنياً مرتفعاً.

١٠ – عدم تطبيق لوائح العقوبات مما قد يؤدى إلى ظهور السلوك السلبى لدى العاملين فى المنظمة الحكومية، وتأثير ذلك سلباً فى أداء العمل.

١١ – عدم وجود نظام الحوافز الفعال، سواء المادى أو المعنوى، مما يؤثر سلباً فى العاملين المتميزين ويؤدى إلى انخفاض روحهم المعنوية.

١٢ – عدم الاهتمام بقياس وتقييم الأداء فى المنظمة الحكومية، واعتماد مكافآت التميز (مثل الترقية والعلاوات السنوية) على سنوات الخبرة للعاملين.

١٣ – ترجيح المنفعة الشخصية على المنفعة العامة لدى بعض القيادات فى المنظمات الحكومية، مما يترتب عليه عدم حرص الإدارة العليا على تطوير المنظمة إذا كان ذلك يتعارض مع المنفعة الشخصية لها.

١٤ – نقص الكفاءات البشرية وعدم توافر الخبرات والمهارات الفعالة الكافية لدعم عملية تنفيذ الجودة الشاملة فى المنظمة الحكومية.

١٥ – عدم اقتناع القيادات العليا فى المنظمة الحكومية بأهمية التدريب ودوره الفعال فى رفع كفاءة ومهارة العاملين.

١٦ – قلة الإمكانيات المادية، وعدم توافر الميزانية الكافية لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة الحكومية؛ لأن عملية التطبيق تستلزم توفير ميزانية مالية ضخمة فى البداية حتى يمكن إنشاء بنية أساسية قادرة على تطبيق الجودة الشاملة.

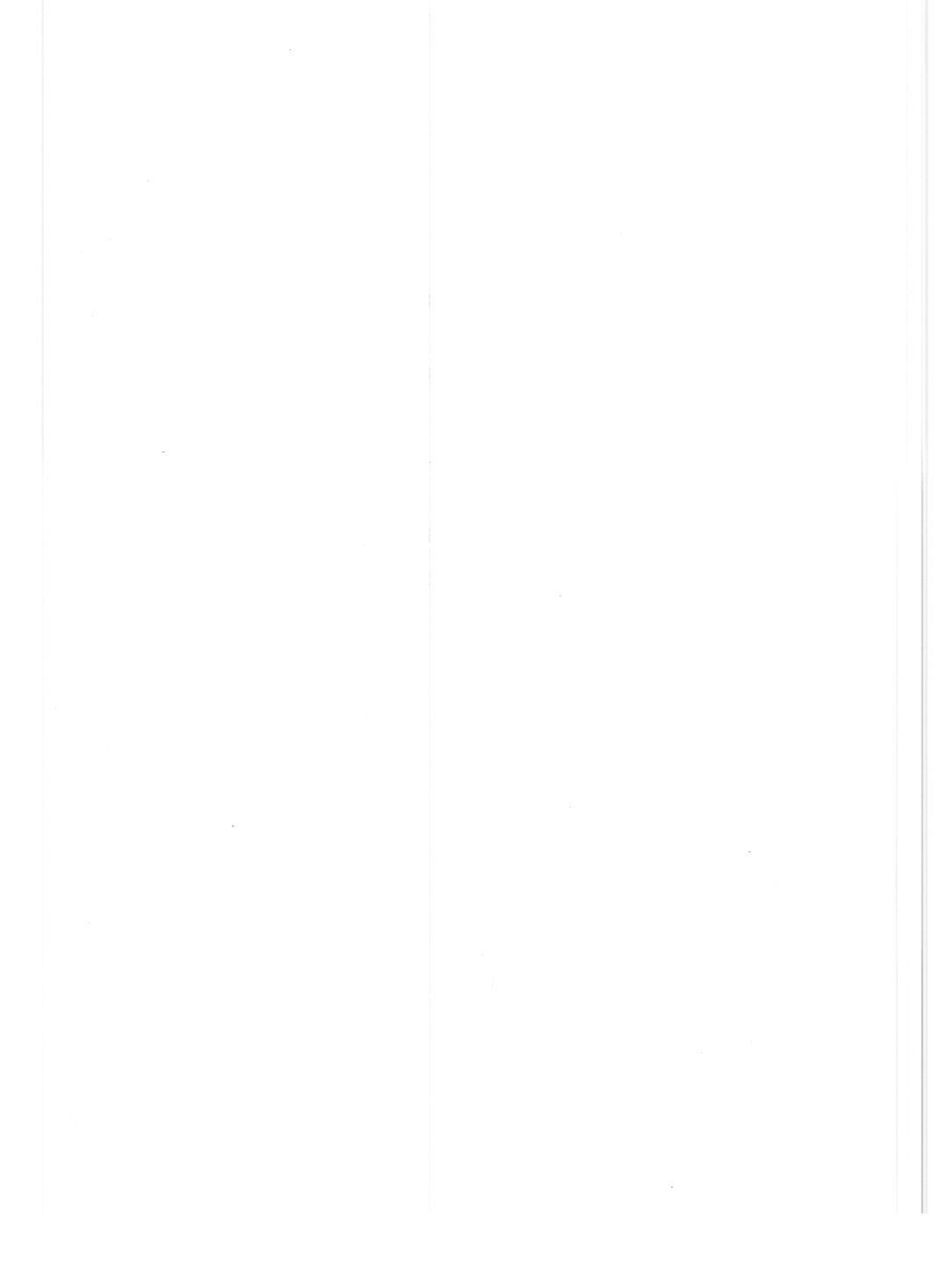
١٧ – عدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة فى غالبية المنظمات الحكومية، حيث إن غالبية أنظمة المعلومات فى المنظمات الحكومية لا تستند إلى أسس علمية، مما يترتب عليه عدم وصول المعلومات الصحيحة فى الوقت المناسب وبالكمية المناسبة لمتخذى القرارات مما يترتب عليه الإضرار بجودة القرارات المتخذة.

١٨ – عدم التركيز على التفكير الإبداعى فى المنظمة الحكومية، حيث يتم التركيز على الأداء الروتينى للعاملين، وتقف الأنظمة واللوائح عائقاً أمام أى محاولات إبداعية من قبل العاملين لتطوير أداء العمل.

الفصل الثانى

العنصر التنظيمى

* مدخل إلى العنصر التنظيمى
* الهيكل التنظيمى المقترح لمشروع
* الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات



المبحث الأول
مدخل إلى العنصر التنظيمى

كما ذكرنا فى الفصل الأول بأن العنصر التنظيمى يعتبر أحد العناصر الأساسية لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، لذلك سوف يتم مناقشته فى هذا المبحث من حيث المفهوم والأهمية مع تحديد أبرز المعايير المستخدمة لقياس جودة وفعالية التنظيم.

أولاً - مفهوم العنصر التنظيمى:

عرف كونتز التنظيم بأنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه الأنشطة إلى جهات إدارية متمتعة بالسلطة اللازمة لتقوم بإنجازها" (الشاويش، ٢٠٠٢ : ٢٢).

وعرف مصطفى التنظيم بأنه "عملية تقسيم وتوزيع وتنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية وفرق العمل والعاملين سعياً إلى تحقيق الأهداف التى تضمنتها الخطة "(مصطفى، ٢٠٠٢م: ٢٥).

كما عرفه الشبراوى بأنه "الهيكل التنظيمى والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة " (الشبراوى، ١٩٩٥م : ١٠١).

وعرف أبو الخير التنظيم بأنه "الإطار العام الذى تتم من خلاله الإدارة، وهو أداة لتحقيق هدف، ويتضمن التنظيم تحديد الأساليب التى يؤدى بها مختلف أوجه النشاط " (أبو الخير، ١٤١٥هـ : ١٩).

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مفهوم العنصر التنظيمى فى مشروع الجودة الشاملة لإدارة المعلومات بأنه:

نظام شامل ومتكامل يحدد بدقة متناهية الهيكل التنظيمى والمسؤوليات والإجراءات والعمليات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية مع الالتزام التام بتوفير جميع الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة.

ثانياً - أهمية التنظيم الفعال:

تكمن أهمية التنظيم الفعال (مصطفى، ٢٠٠٢م) فى أنه يساعد على انتظام وانسياب العمل، كما أنه يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، ويضمن التوحيد وعدم الازدواج

فى الجهود المبذولة، وهو يحدد بدقة كافة الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات ، كما يساعد على تحقيق التخصص فى أداء العمل من خلال تحقيق التناسق بين مؤهلات ومهارات الفرد العامل مع المهام الخاصة بالوظيفة، ويعمل التنظيم الفعال أيضاً على تخفيض تكلفة تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

ثالثاً - معايير جودة التنظيم الفعال:

من أهم معايير تصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمى ما يلى:

١ - درجة تحديد ووضوح الأهداف العامة والخاصة للوحدات الإدارية.

٢ - درجة تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف.

٣ - درجة تحديد الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية.

٤ - درجة وضوح الاختصاصات.

٥ - درجة التكامل والتجانس.

٦ - مدى نطاق الإشراف الإدارى الملائم.

٧ - مدى نطاق الإشراف الفنى الملائم.

٨ - درجة قصر السلطة.

٩ - دقة وفعالية نظام الرقابة.

١٠ - وحدة الأمر.

١١ - درجة التنسيق الفعال.

١٢ - مدى تبسيط الإجراءات.

١٣ - المرونة العالية.

المبحث الثانى
الهيكل التنظيمى المقترح لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

عندما تؤمن الإدارة العليا للمنظمة بجدوى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، فإن أول ما يجب أن تبدأ به هو بناء الهيكل التنظيمى الفعال فى المنظمة والداعم للمشروع، وذلك بهدف تحقيق سياسات وأهداف الإدارة العليا الخاصة بالجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة.

لذلك فإن من المهم أن يتم إعداد الهيكل التنظيمى المناسب للمنظمة (الشاويش، ٢٠٠٢م)، بحيث يعمل الهيكل التنظيمى على تحديد ما يلى بدقة ووضوح:

١ – المجموعات والوحدات الإدارية فى المنظمة.

٢ – الوظائف الإدارية المختلفة.

٣ – العلاقات الوظيفية بين الوحدات والوظائف الإدارية الداخلية فى المنظمة.

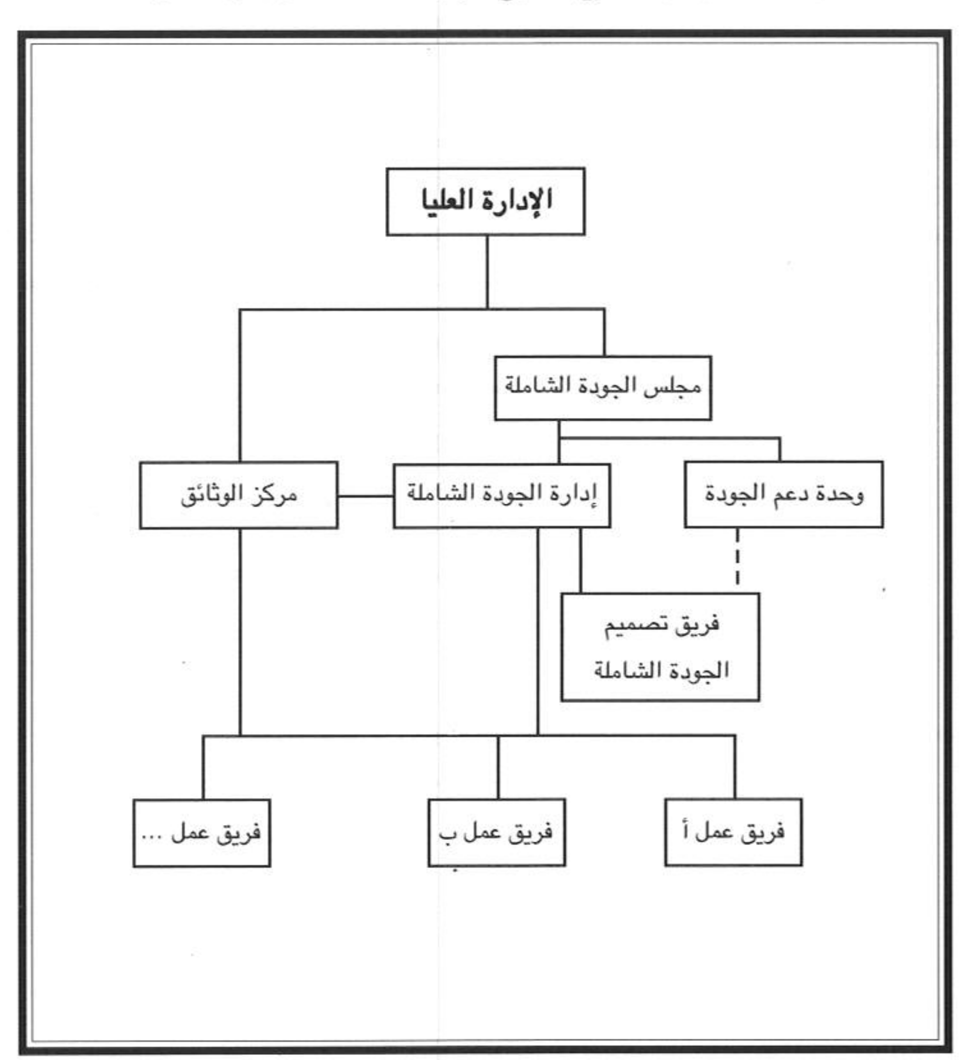
٤ – العلاقات الوظيفية بين الوحدات الإدارية الداخلية وبين الوحدات الإدارية خارج المنظمة.

٥ – التحليل الوظيفى لكل وظيفة من حيث: المسمى الدقيق والوصف الوظيفى والواجبات والمسؤوليات والمهام التفصيلية والسلطات.

٦ – سير خطوط السلطة وتدرجها.

شكل رقم (١/٢)

الهيكل التنظيمى المقترح لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات



ويبين الشكل رقم (١/٢) أن الهيكل التنظيمى المقترح لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات يتكون من الوحدات الإدارية التالية:

١ - الإدارة العليا.

٢ - مجلس الجودة الشاملة.

٣ - وحدة دعم الجودة الشاملة.

٤ - إدارة الجودة الشاملة.

٥ - فريق تصميم الجودة الشاملة فى المنظمة.

٦ - مركز الوثائق.

٧ - فرق العمل الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

أولاً - الإدارة العليا:

أ- مسؤولية الإدارة العليا:

استناداً إلى مبادئ ديمنج الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى أى نشاط، والتى سبق ذكرها فى الفصل الأول، يمكن تحديد أبرز (حسن، ١٩٩٩م) مسؤوليات الإدارة العليا:

١ - سياسة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا أن تحدد وتعرف وتحفظ كتابياً سياسة الجودة الشاملة فى المنظمة، كما يجب أن تنسجم سياسة الجودة الشاملة مع باقى سياسات التنظيم، وأن تكون مفهومة وواضحة على أن تكون قابلة للتطبيق والاستخدام، مع الحرص على أن تراجع على كلٍ مستويات المنظمة كافة لضمان أن تتناسب مع الأهداف التنظيمية للمنظمة، وأن تلبى توقعات واحتياجات العملاء.

٢ - أهداف الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا أن تحدد وتعرف وتحفظ كتابياً الأهداف والالتزامات التى تتخذها فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.

٣ - نظام الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا بناء نظام فعال للجودة الشاملة على أن يتناسب النظام مع نوع النشاط الذى تقوم به المنظمة، وذلك لتحقيق السياسات والأهداف الموضوعة للجودة الشاملة فى المنظمة، بحيث يشمل نظام الجودة الشاملة

التنظيم والإجراءات والعمليات والوسائل اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة (ماهونى، ٢٠٠٠م؛ حسن، ١٩٩٩م)، كما يجب أن يساعد نظام الجودة الفعال على تحقيق رضا العميل عن الخدمة المعلوماتية المقدمة، والتى يجب أن تكون وفقاً لاحتياجات وتوقعات العميل، ويحرص على منع الأخطاء والمشكلات بدلاً من اكتشافها والعمل على تصحيحها، ولا بد أن يشتمل على التحديد الواضح للمسؤوليات العامة والخاصة، ويجب أن يعمل على تحديد المقاييس الدقيقة للرقابة على الأنشطة ذات العلاقة مع توفير جميع الموارد المادية والبشرية والمعنوية والتقنية اللازمة لعملية التطبيق. ولا بد من أن يكون النظام مفهوماً لجميع العاملين لضمان أن يتم تطبيقه بشكل سليم، كما لا بد من أن تحرص الإدارة العليا على التطوير المستمر للنظام.

ب - مهام الإدارة العليا:

تمارس الإدارة العليا الدور الأهم فى تطبيق الجودة الشاملة (الشبراوى، ١٩٩٥م)، وذلك من خلال القيام بالمهام التالية:

١ - تحديد سلسلة مشاريع للجودة الشاملة.

٢ - نشر وترسيخ فلسفة الجودة الشاملة لتشمل كل مستويات المنظمة.

٣ - توفير وضوح الرؤية لما يجب تحقيقه من أهداف الجودة الشاملة.

٤ - متابعة وتقويم نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥ - خلق المناخ الإيجابى لإدارة الجودة الشاملة، والذى يهيئ الظروف اللازمة لتطبيقها على مستوى المنظمة.

٦ - توفير الرؤية المتكاملة لكيفية استثمار الفرص والاستفادة من نقاط القوة فى نظام الجودة الشاملة ومواجهة نقاط الضعف فيها.

٧ - توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للتطبيق.

٨ - توضيح القواعد والأسس والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

٩ - توفير الدعم والمساندة والحوافز المادية والمعنوية لفرق العمل.

١٠ - العمل على أن تكون فروع المنظمة المتباعدة - إن وجدت - قريبة ومتفاعلة مع ما يجرى داخل المنظمة المركزية.

١١ – بناء نظام اتصال فعال فى المنظمة لإيصال رسالة واضحة إلى جميع العاملين حول التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة.

١٢ – البحث عن مكاسب فورية سريعة.

١٣ – دعوة العملاء لزيارة مواقع العمل ووضع جدول زمنىٍ لهم.

١٤ – الاهتمام بالاجتماعات الخاصة بالجودة الشاملة فى مختلف المستويات الإدارية.

١٥ – القيام بجولات تفقدية على مختلف الوحدات الإدارية فى المنظمة.

ج – تقييم دور الإدارة العليا:

يمكن تقييم دور الإدارة العليا فى مدى فاعليتها ودورها المؤثر والمباشر فى نجاح تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، من خلال الاسترشاد بالأسئلة الواردة (السلمى، ١٤١٦ هـ ؛ ماكنيلى، ١٩٩٩ م)، فى الاستمارة التالية:

استمارة رقم (١/٢)

تقييم دور الإدارة العليا فى دعم تطبيق الجودة الشاملة

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	**سياسة الجودة الشاملة :** * توجد وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة فى المنظمة وأهدافها. * تم إيصال وثيقة سياسة الجودة الشاملة لجميع العاملين فى المنظمة. * يفهم العاملون سياسة الجودة الشاملة للمنظمة. * يلتزم العاملون بتنفيذ سياسة الجودة الشاملة. * تم توفير التعليمات الواضحة لفريق التقييم حول عملية التقييم.			

	أهداف الجودة الشاملة: * تم تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس. * تدعم الأهداف المحددة تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة. * يفهم العاملون أهداف الجودة الشاملة للمنظمة. * يلتزم العاملون بتحقيق أهداف الجودة الشاملة للمنظمة.			
٣	**نظام الجودة الشاملة:** * تم تحديد المسؤوليات والسلطات للعناصر التالية: - تقييم مشاكل الجودة الشاملة. - المبادرة والتوصية وتقديم الحلول. - مراقبة العمليات. * تم توفير الأدوات والقوى البشرية اللازمة لمراجعة الأنشطة والإنتاج. * تم تعيين ممثل لإدارة الجودة الشاملة بسلطات ومسؤوليات محددة وواضحة. * تم التأكد من دعم وتنفيذ المتطلبات الخاصة بمعايير الجودة الشاملة.			
٤	**المراجعة من قبل الإدارة العليا:** * تراجع الإدارة العليا نظام الجودة الشاملة بصفة مستمرة. * تحتفظ الإدارة العليا بسجلات المراجعة. * تعتبر نتائج التحقيق الداخلى جزءاً من أسلوب المراجعة.			
	الإجمالى			

ثانياً - مجلس الجودة الشاملة:

أ - مسؤولية مجلس الجودة الشاملة:

يتم إنشاء مجلس للجودة (مور، ١٩٩١م) على مستوى قيادى عالٍ لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة، ويختص فيما بعد بتصميم المشاريع المتعلقة بالجودة الشاملة وتطبيقها. ومن المقترح أن يرأس المجلس الوزير أو المدير العام أو نائبه، على أن يندرج فى عضويته كبار مديرى التخصصات المختلفة.

ب - مهام مجلس الجودة الشاملة:

وتتمثل أبرز مهام مجلس الجودة الشاملة (الشبراوى، ١٩٩٥) فيما يلى:

١ - إنشاء وتوجيه الإدارة الشاملة للجودة.

٢ - قيادة عملية تخطيط الجودة الشاملة.

٣ - وضع الأهداف السنوية للجودة الشاملة على مستوى المنظمة.

٤ - توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

٥ - إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية للجودة فى المنظمة.

٦ - وضع نظام حفز العاملين للمشاركة فى إنجاح الإدارة الشاملة للجودة.

٧ - دراسة مقترحات مشروعات الجودة الشاملة التى تقدمها فرق تحسين الجودة الشاملة، والموافقة على المناسب منها.

٨ - متابعة النتائج التى تحققت فى إطار مشاريع الجودة الشاملة.

٩ - العمل على تنفيذ برامج التدريب المناسبة للجودة الشاملة.

١٠ - التأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشر فى أنشطة الجودة الشاملة، بما فى ذلك الاشتراك فى البرامج التدريبية للجودة الشاملة.

١١ - الاشتراك فى الاحتفالات التى تقام لتكريم المتميزين فى مجال الإدارة الشاملة للجودة.

ثالثاً - وحدة دعم الجودة:

أ - مسؤولية وحدة دعم الجودة:

يتكون فريق دعم الجودة من أعلى فرد فى المنظمة مكلف بأعلى المسؤوليات الخاصة بالجودة الشاملة، وهو مدير مجلس الجودة الشاملة، بالإضافة إلى منسق إدارة الجودة الشاملة والاستشاريين والمدربين فى مجال الجودة الشاملة (جابلونسكى، ١٩٩٦م)، وتتركز مسؤولية وحدة دعم الجودة فى الجانب الفنى والاستشارى لعملية تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة، لأن من أهم مسؤوليات وحدة دعم الجودة الشاملة تقديم الخدمات الاستشارية والفنية والتدريبية.

ب - مهام وحدة دعم الجودة:

يمكن تحديد أبرز المهام الخاصة بوحدة دعم الجودة الشاملة (جابلونسكى، ١٩٩٦م) فيما يلى:

١ - تقديم الخدمات الفنية للفرق المكلفة بدراسة وإعداد التقارير الخاصة بالجودة الشاملة فى المنظمة.

٢ - الرد على الاستفسارات الخاصة بالجودة الشاملة فى المنظمة.

٣ - تحديد المتطلبات المالية والإدارية والفنية والتقنية والمعلوماتية اللازمة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٤ - تدريب المشاركين فى فرق عمل الجودة الشاملة فى المنظمة.

رابعاً - إدارة الجودة الشاملة :

أ - مسؤولية إدارة الجودة الشاملة:

لا بد أن يتم إنشاء إدارة الجودة الشاملة على أن تتصل مباشرة بمجلس الجودة الشاملة فى المنظمة، وتتركز مسؤولية إدارة الجودة الشاملة فى الجانب التنفيذى والتطبيقى للجودة الشاملة فى المنظمة، حيث تكون إدارة الجودة الشاملة مسؤولة (مور، ١٩٩١م؛ جابلونسكى، ١٩٩٦هـ) عما يلى:

١ - تقديم الدعم المستمر الإيجابى لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٢ - تقديم الدعم الإيجابى للفرق الخاصة المكلفة بتطوير وتحسين مختلف النشاطات فى المنظمة.

٣ - المساعدة فى تقديم الاقتراحات الخاصة بتحديد الأولويات لفرق العمل بناء على المعايير التى حددها المجلس الاستشارى.

٤ - دعم عملية بناء القوى العاملة الفعالة.

٥ - تمثيل المنظمة فى الاجتماعات المشتركة مع المنظمات الأخرى.

٦ - تحسين الإنتاجية فى مختلف المجالات.

٧ - العمل على التنسيق بين المتدربين على خطة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة مع قسم التدريب فى المنظمة.

٨ - الالتزام التام بفلسفة ومبادئ الجودة الشاملة.

٩ - المشاركة بشكل مستمر فى اجتماعات المجلس الاستشارى

ب - مهام إدارة الجودة الشاملة:

إن من أبرز المهام الخاصة بإدارة الجودة الشاملة (جابلونسكى، ١٩٩٦م ؛ مور، ١٩٩١م):

١ - قيادة الاجتماعات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة.

٢ - إنشاء وتوجيه فرق العمل المكلفة بتحسين وتطوير الجودة الشاملة فى مختلف المجالات فى المنظمة.

٣ - قيادة عملية تطبيق الجودة الشاملة.

٤ - وضع الأهداف السنوية لفرق العمل المكلفة بتحسين الجودة الشاملة فى مختلف النشاطات على مستوى المنظمة.

٥ - طلب وتوفير جميع الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

٦ - وضع نظام لحفز الأعضاء المشاركين فى فرق العمل.

٧ - دراسة مقترحات مشروعات الجودة الشاملة التى تقدمها فرق تحسين الجودة الشاملة، والموافقة على المناسب منها.

٨ - متابعة النتائج التى تحققت فى إطار مشاريع الجودة الشاملة.

٩ - تنفيذ برامج تدريب مناسبة فى مجال الإدارة الشاملة للجودة.

١٠ - حضور الاجتماعات الخاصة بالجودة الشاملة مع المنظمات الأخرى.

١١ - الاشتراك فى الاحتفالات التى تقام لتكريم المتميزين فى مجال الإدارة الشاملة للجودة.

خامساً - فريق تصميم الجودة الشاملة:

أ - مسؤولية فريق تصميم الجودة الشاملة:

يؤلَّف فريق لتصميم الجودة الشاملة (الشبراوى، ١٩٩٥م) للعمل تحت قيادة مدير الجودة الشاملة ومجلس الجودة الشاملة، ويهدف الفريق إلى بناء إستراتيجية تصميم أو تطوير نظام الجودة الشاملة فى المنظمة. ويفضل أن يتم تشكيل فريق تصميم الجودة الشاملة من (٦- ٨) أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة يتصفون بالمهارات القيادية، وذلك حتى يحفزوا زملاءهم من الإدارة نفسها على المشاركة فى تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم.

ب - مهام فريق تصميم الجودة الشاملة:

ومن أبرز المهام الخاصة بفريق تصميم الجودة الشاملة (الشبراوى، ١٩٩٥ م):

١ - دراسة مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وتطبيقاتها.

٢ - تقديم التوصيات المحددة والدقيقة والخاصة بمدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٣ - اقتراح الخطة المبدئية لتطبيق الجودة الشاملة.

سادساً - مركز الوثائق:

يمكن تحديد مفهوم مركز الوثائق فى المنظمة بأنه " الجهة التى تقوم بعملية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والظروف البيئية فى أقسام المحفوظات واستثمارها بطريقة مثلى، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة " (همشرى : ١٩٩٤م : ٣).

أ - أساليب الإشراف على وثائق المنظمة:

حصر الباحثون فى مجال إدارة المعلومات أهم الأساليب السليمة فى الإشراف الفنى والإدارى (توفيق، ٢٠٠٣م؛ الهادى، ١٩٩٦م؛ حموده، ٢٠٠٣م) على وثائق المنظمة، فى أسلوب المركزية المطلقة أو أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى. وسوف نناقش بشكل موجز أهداف ومزايا وعيوب كل أسلوب.

أ/١ أسلوب المركزية المطلقة:

وبموجب هذا الأسلوب يتم إنشاء مركز للوثائق على مستوى المنظمة، وهو يهدف إلى الإشراف الإدارى والفنى مركزياً على جميع وثائق المنظمة. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب:

* تخفيض تكلفة الخدمة المعلوماتية.

* توحيد جهود العاملين المختصين.

* توحيد وتنميط إجراءات ونماذج الخدمة المعلوماتية.

إلا أنه يؤخذ عليه:

* عدم المحافظة على سرية الوثائق ذات الطابع السرى.

* بطء حصول العاملين فى الوحدات الإدارية الأخرى على المعلومات المطلوبة قياساً على السرعة فى أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى.

أ/٢ أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى:

وبموجب هذا الأسلوب يتم إنشاء مركز وثائق على مستوى المنظمة، وأيضاً وحدات حفظ لامركزية على مستوى الوحدات الإدارية فى المنظمة. ويهدف هذا الأسلوب إلى الإشراف الفنى مركزياً - من خلال مركز الوثائق - على جميع وثائق المنظمة، على حين تتولى الوحدات الإدارية الإشراف الإدارى على وحدات الحفظ اللامركزية.

وينقسم أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى إلى نوعين هما: اللامركزية الجزئية تحت إشراف مركزى، وتكون وحدات الحفظ اللامركزية جزئية، أى توجد فى وحدات إدارية معينة حسب حاجة العمل. والنوع الثانى هو اللامركزية الكاملة تحت إشراف مركزى، وتكون وحدات الحفظ اللامركزية موجودة فى جميع الوحدات الإدارية على مستوى المنظمة.

ويساعد نظام اللامركزية تحت إشراف مركزى على تحقيق المزايا المهمة (شاويش، ٢٠٠٠م ؛ بدر، ١٩٩٧م) التالية:

* توحيد إجراءات العمل.

* السرعة فى الحصول على المعلومات المطلوبة، ومن ثم السرعة فى إنجاز الأعمال.

* الحد من مشكلة تكرار عمليات الحفظ.

* الإشراف الكامل على جميع العاملين فى مجال إدارة المعلومات.

* سهولة القيام بعمليات الفرز والترحيل والإتلاف.

* الاستخدام الفعال لتقنيات الحفظ.

* المحافظة على سرية الوثائق إذ قد تتعرض بعض الوثائق ولو بشكل غير مباشر إلى خطر إفشاء سريتها، ويمكن بسهولة تحديد المسؤول عن ذلك.

* انعدام الشكوى من ضعف جودة الخدمة المعلوماتية.

* سهولة مراقبة أداء العاملين وتقييم درجة جودة كل عامل.

* دعم العمل التعاونى الجماعى بين العاملين فى الوحدة الإدارية اللامركزية.

* سهولة دعم عملية تطوير وتحسين أداء العاملين من حيث تحديد نوع التدريب المناسب لكل عامل.

* دعم عملية مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.

– إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب فى حالة عدم تطبيقه بالأسلوب العلمى الصحيح الآثار السلبية التالية :

* ازدواجية وتكرار عمليات الحفظ.

* ارتفاع تكاليف الخدمة المعلوماتية.

* صعوبة الإشراف على القوى العاملة فى مجال إدارة المعلومات.

* صعوبة تنمية وتطوير القوى العاملة فى مجال إدارة المعلومات.

– فيما سبق تعرفنا على أساليب الإشراف على وثائق المنظمة، قد يبدو من الصعب على القائمين فى المنظمة اختيار الأسلوب الأمثل، إلا أن هناك عدداً من العوامل الأساسية التى قد تكون سبباً فى اختيار أحد أساليب الإشراف السابقة :

* *السرعة:* عندما يكون من المهم جداً للوحدة الإدارية إنجاز عملها بسرعة فائقة فإنه يفضل أن يتم اختيار أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى.

* *التكاليف:* إذا كانت المنظمة تعانى من الميزانية الخاصة بتنظيم الإشراف على الوثائق، فإنه فى هذه الحالة يفضل أن يتم اختيار أسلوب المركزية المطلقة.

* *السرية:* عندما يكون من المهم جداً للعاملين فى وحدة إدارية ما المحافظة على سرية معلومات الوثائق، فإنه يفضل أن يتم اختيار أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى.

– كما أن هناك عوامل أخرى ثانوية قد تؤثر فى عملية الاختيار، ومن أبرزها ما يلى :

* *حداثة المنظمة:* عند إنشاء منظمة حديثة فإنه يفضل أن يبدأ بمركز وثائق يشرف مركزياً وفنياً وإدارياً على جميع وثائق المنظمة، ومن ثم يمكن التوسع فى عملية الإشراف حسب التوسع فى حجم المنظمة.

* صغر حجم *المنظمة:* عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم، فإنه يفضل لدوافع تقليل التكلفة أن يتم الالتزام بنظام المركزية المطلقة فى عملية الإشراف على وثائق المنظمة.

* *استعمال الوثائق:* عندما يتم استعمال الوثائق من قبل أكثر من وحدة إدارية، فإنه يفضل لنواحٍ اقتصادية أن يتم اختيار أسلوب المركزية المطلقة، أما إذا كان استعمال الوثائق يتم من قبل وحدة إدارية واحدة فإنه يمكن لدواعى السرعة اختيار أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزى.

وعلى الرغم من أن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية قد أكد فى التعميم رقم (٢٥٧)، وتاريخ ١٤١٨/١/١٢هـ، أهمية وجود مركز مستقل للوثائق فى كل منظمة حكومية يرتبط مباشرة برئيس المنظمة أو من ينوبه مباشرة إدارياً، وذلك بهدف العناية بالوثائق وكيفية الاستفادة منها والتخلص مما ليس له قيمة وما تنتهى الحاجة إليه، والعمل على تحقيق أهداف أنظمة الوثائق والتنسيق مع المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى ذلك. إلا أننا نجد من خلال نتائج العديد من الدراسات الاستشارية فى مجال إدارة المعلومات (التقارير والدراسات الاستشارية فى مجال إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، المركز الرئيسى والفرع النسوى، ١٤٢٠هـ/١٤٢٥هـ) أن معظم المنظمات الحكومية لم تلتزم بهذا التعميم، وذلك لعدم صدور تنظيم موحد متكامل لجميع مراكز الوثائق فى المنظمات الحكومية حتى تاريخه، والاكتفاء بتاريخ ١٤١٨/١/١٢هـ بإصدار إيضاحات عن أهمية هذه المراكز وأهدافها ومهامها، والخطوات العملية لإنشائها وارتباطها الإدارى، وموقعها واحتياجاتها والنشاطات التى ستمارسها، وأيضاً لعدم إلزام جميع المنظمات الحكومية بتنفيذ الإيضاحات السابقة والاكتفاء بالصيغة الإرشادية وليس الإلزامية، مما دفع بعض المنظمات إلى عدم الاهتمام بإنشاء مركز الوثائق.

ونظراً لأهمية إنشاء مركز الوثائق فى عملية تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، نقترح أن تتأكد الإدارة العليا فى كل منظمة من أنه تم إنشاء مركز الوثائق لديها، وأن المركز يتولى الإشراف الفنى على إدارة المعلومات الناتجة عن نشاطات جميع الوحدات الإدارية فى المنظمة. كما نقترح أن يتولى مركز الوثائق بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة عملية الإشراف على فرق العمل المكلفة بتحسين الجودة الشاملة فى عمليات إدارة المعلومات، بحيث يمكن اعتبار مركز الوثائق فى كل منظمة حكومية مجلساً مصغراً للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ب - أهداف مركز الوثائق:

حدد التعميم رقم (٢٥٧)، وتاريخ ١٤١٨/١/١٢هـ، الصادر عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات أهداف مركز الوثائق فيما يلى:

١ - أن تخدم الوثائق الأغراض التى أنشئت من أجلها.

٢ - التنفيذ السليم لأنظمة الوثائق وسياساتها ولوائحها وخططها ومشاريعها وبرامجها.

٣ - الارتقاء بنوعية الوثائق ووسائلها وأدواتها وأعمالها.

٤ - نشر الوعى الوثائقى بين العاملين فى المركز والمنظمة.

٥ - توفير الوثيقة المناسبة فى الوقت المناسب.

٦ - إزالة الازدواجية فى الحفظ والتخلص من الوثائق التى فقدت قيمتها، والحيلولة دون وجود الوثائق التى لا حاجة لها، مما يحقق وفراً فى التكاليف الإدارية، ويوفر الأوقات والجهود، والارتقاء بنوعية العمل ومستوى أداء العاملين.

إلا أنه يؤخذ على التعميم تركيزه على الأهداف الخاصة بالعنصر الوثائقى والإجرائى، وإغفاله الأهداف الخاصة بالعنصر البشرى والتقنى على الرغم من أهميته الكبيرة فى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية. لذلك يمكن إضافة الأهداف التالية:

٧ - تلبية احتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة وبجودة شاملة.

٨ - الارتقاء بالمهارات الفنية والعملية للعاملين فى مجال الخدمة المعلوماتية.

٩ - توفير كل المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لأداء الخدمة المعلوماتية بالجودة الشاملة.

١٠ - الاستثمار الفعال فى تقنيات المعلومات الحديثة.

ج - مهام مركز الوثائق:

١ - التطبيق العملى لنصوص مواد نظام الوثائق والمحفوظات والسياسة العامة للوثائق والمحفوظات واللوائح التنفيذية وخطة التصنيف والترميز، وما سوف يصدر من لوائح وتعليمات أخرى تتعلق بالوثائق.

٢ - جمع وثائق المنظمة وتصنيفها وترميزها وفهرستها وتكشيفها وحفظها وصيانتها وتنظيم تداولها وفقاً للنظام واللوائح والخطة.

٣ - توفير المعلومات والبيانات عن الوثائق للمستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها وفقاً لما تحدده التعليمات المنظمة لذلك.

٤ - العمل على إيجاد العناصر البشرية المؤهلة للعمل بالمركز وتحقيق الاستفادة منها.

٥ - التنسيق الإدارى والفنى لمهام اللجنة الدائمة للوثائق ولجان التقويم ولجان الإتلاف ولجان الترحيل.

٦ - تحقيق الاتصال مع المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٧ - الرصد التاريخى لأنظمة المنظمة ولوائحها وخططها وبرامجها ومشاريعها وتنظيماتها الإدارية والإجرائية.

٨ - العمل على تهيئة الأماكن وتوفير الوسائل المناسبة لأعمال الوثائق.

من خلال هذه المهام نلاحظ أن التعميم ركز على مركزية الخدمة المعلوماتية، ويتبين لنا ذلك فى المهام الخاصة بجمع وثائق المنظمة وتصنيفها وترميزها وفهرستها وتكشيفها وحفظها وصيانتها وتنظيم تداولها وفقاً للنظام واللوائح والخطة، والمهام الخاصة بتوفير المعلومات والبيانات عن الوثائق للمستفيدين من داخل أو خارج المنظمة، وذلك وفق ما تحدده التعليمات المنظمة لذلك.

ورغم أننا نتفق فى أن مسؤولية إدارة المعلومات يجب أن تكون فى مركز الوثائق وعلى المنظمة الحكومية عدم اللجوء إلى إنشاء أماكن حفظ لامركزية، إلا أن متطلبات العمل الموضوعية تقتضى فى وقتنا الحاضر ضرورة إنشاء وحدات حفظ لامركزية، وذلك لأهمية المحافظة على سرية المعلومات ذات الطابع السرى، وأهمية السرعة فى إنجاز الأعمال ذات الطبيعة المستعجلة. لذلك على الإدارة العليا أن تقرر - بناء على ما سبق - فيما إذا كانت ستنشئ وحدات حفظ لامركزية للوحدات الإدارية التى طبيعة عملها وطبيعة الوثائق التى

تتعامل معها تتطلب ذلك، علماً أنه فى حالة اتخاذ قرار بإنشاء وحدات حفظ لامركزية يجب أن يتم الإشراف عليها إدارياً وفنياً من قبل مركز الوثائق والتى يمكن تحقيقها بسهولة من خلال استخدام التقنية الحديثة فى إدارة المعلومات .

د - نشاطات مركز الوثائق:

أهم النشاطات التى يمارسها المركز (همشرى، ١٩٩٤م؛ بدر، ١٩٩٧م) خلال ممارسته للوظائف الخاصة به هى:

١ - عمليات استقبال وتدقيق واستلام وتوزيع الوثائق.

٢ - عمليات تصنيف وفهرسة وتكشيف الوثائق.

٣ - عملية مراجعة عمليات التنظيم الفنى.

٤ - عملية إدخال البيانات فى الحاسب الآلى.

٥ - عملية التصوير المصغر للوثائق.

٦ - عمليات الحفظ وصيانة وترميم الوثائق.

٧ - عمليات التداول.

٨ - الإسهام فى عملية التقويم.

٩ - عمليات الفرز والترحيل والإتلاف.

١٠ - عملية تقديم الخدمة المعلوماتية للعملاء المستفيدين.

١١ - عملية بث المعلومات الانتقائى للعملاء المستفيدين.

١٢ - الإشراف الفنى على وحدات الحفظ اللامركزية.

هـ - الهيكل التنظيمى المقترح لمركز الوثائق:

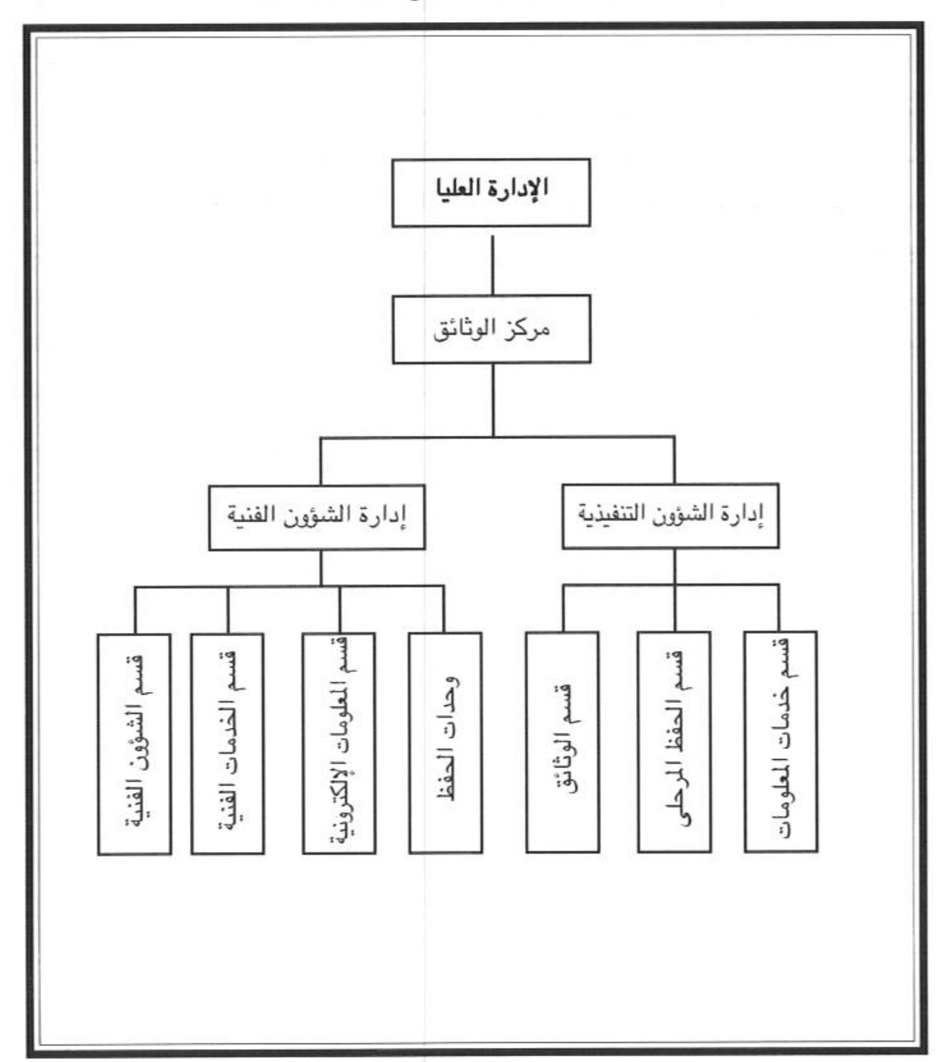
كما يوضح الشكل رقم (٢/٢) ينقسم الهيكل التنظيمى المقترح لمركز الوثائق إلى مجموعة من الوحدات الرئيسية تتعاون فيما بينها على تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة فى المنظمة. والهيكل متكامل يساعد على تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وهو فى ذات الوقت هيكل مرن يتوافق مع ظروف المنظمة وحجم نشاطها الحالى وبشكل يسمح باستيعاب أى تغييرات

محتملة فى حجم نشاط الإدارة مستقبلاً دون أن يكون هناك حاجة إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمى مرة أخرى، كما أنه هيكل عملى وفعال يسمح بأداء كل الأنشطة والعمليات بدرجة الكفاءة والفعالية المطلوبة وصولاً إلى التميز والكمال فى أداء الخدمة المعلوماتية.

لذلك نقترح أن يمثل مركز الوثائق فى كل منظمة مركزاً مصغراً عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات، بحيث يضم الوحدات الإدارية الرئيسية واللازمة للقيام بمهام إدارة المعلومات فى المنظمة. لذلك تم الاسترشاد فى أثناء إعداد الهيكل التنظيمى المقترح بالدليل التنظيمى للمركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى تحديد الوحدات الإدارية الخاصة بالهيكل التنظيمى لمركز الوثائق فى المنظمة. ولقد روعى فى الهيكل التنظيمى المقترح أن يمثل منظمة متوسطة الحجم، ويترك تحديد الحجم المناسب للوحدات الإدارية الخاصة بالهيكل التنظيمى (سواء بالتوسع أو الدمج) حسب قرارات الإدارة العليا فى المنظمة بالتنسيق مع المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

شكل رقم (٢/٢)

الهيكل التنظيمى المقترح لمركز الوثائق



ويتكون الهيكل المقترح بشكل أساسى من إدارة الشؤون الفنية وإدارة الشؤون التنفيذية، وفيما يلى أهداف ومهام وأقسام كل إدارة:

١ - إدارة الشؤون الفنية:

وتهدف إلى العمل على تحقيق أهداف المركز الخاصة بالنواحى الفنية، والإشراف على الوحدات الإدارية المرتبطة به وعلى وحدات الحفظ اللامركزية، وتحقيق التناسق والتكامل فيما بينها. ويوكل إليها القيام بالمهام التالية:

* إصدار التوجيهات الخاصة بخطط الشؤون الفنية.
* الإشراف على إعداد الخطط الخمسية والسنوية للوحدات الإدارية المرتبطة به فى إطار الأهداف والسياسات العامة للمركز.
* الإشراف العام على تنفيذ خطط الوحدات الإدارية المرتبطة به والتنسيق فيما بينها بما يضمن تحقيق أهداف الخطط.
* متابعة اللوائح والتعليمات الخاصة بتنظيم الأعمال الفنية والصادر من مركز الوثائق والمحفوظات الوطنى.
* التنسيق بين الوحدات الإدارية المرتبطة به بما يضمن التكامل بين نشاطاتها والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لها.
* التنسيق بين الوحدات الإدارية المرتبطة به وبين الوحدات الإدارية التنفيذية فى المنظمة وإصدار التعليمات الفنية الخاصة بها.
* الاتصال بالجهات المعنية فى الأمور المتعلقة بنشاط الوحدات الإدارية المرتبطة به.
* مناقشة نتائج تقويم الأداء مع مديرى الوحدات الإدارية المعنية للتوصل إلى السبل الكفيلة بتطويره.
* تمثيل المركز فى المؤتمرات والندوات الإقليمية والعربية والدولية التى تعقد فى مجال اختصاصه.
* الإشراف الفنى والإدارى على الوحدات الإدارية المرتبطة به.
* الإشراف الفنى على وحدات الحفظ اللامركزية فى المنظمة.

* تحديد احتياجات الوحدات الإدارية المرتبطة به من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

* إعداد تقارير دورية بإنجازات الوحدات الإدارية المرتبطة به والاقتراحات لتطويرها ورفعها للإدارة العليا.

وتتكون إدارة الشؤون الفنية من الأقسام التالية:

١/١- *قسم الشؤون الفنية:*

ويهدف إلى العمل على إيجاد وتطوير الخطط والأدلة الفنية لأعمال الوثائق والمحفوظات. ومن أبرز المهام الخاصة بها:

* إعداد الخطة العامة للتصنيف والترميز والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها.

* إعداد أدلة التصنيف والترميز التخصصية والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها والعمل على تسهيل تطبيقاتها..

* التنسيق مع المركز الوطني للوثائق والمحفوظات فيما يتعلق بالشؤون الفنية.

* استقبال جميع المعلومات التي على أساسها تعد الخطط والأدلة والعمل على دراستها وعمل تقارير حولها ووضع التصورات الأساسية والتفصيلية عنها.

* تكوين فريق عمل لدراسة شؤون الوثائق والمحفوظات وإعداد تقارير عن ذلك.

* متابعة نتائج تطبيقات الأدلة في المركز ودراسة سبل تطويرها.

* تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

* إعداد تقارير دورية بإنجازات القسم والاقتراحات اللازمة لتطويرها ورفعها لإدارة الشؤون الفنية.

٢/١- *قسم الخدمات الفنية:*

ويهدف إلى القيام بالخدمات الفنية للوثائق والمحفوظات، ومن أبرز المهام الخاصة بالقسم:

* إعداد الخطط والبرامج للخدمات الفنية وتنفيذها بعد اعتمادها.

* العمل على توفير أحدث الأجهزة والوسائل اللازمة لأعمال الخدمات الفنية.

* العمل على توفير الكوادر الفنية المؤهلة والعمل على تطويرها والارتقاء بمستوى الأداء فى الخدمات الفنية.

* متابعة أوضاع الوثائق والمحفوظات للحيلولة دون تعرضها للعوامل المؤدية إلى إتلافها، والعمل على وضع القواعد والأسس الفنية التى تحمى الوثائق والمحفوظات من التلف ومتابعة تنفيذها، مع تقديم النصائح والإرشادات حولها.

* القيام بالخدمات الفنية اللازمة لحماية الوثائق والمحفوظات.

* تنظيم الأدلة ومتابعة تحديثها وتزويد الوحدات الإدارية بنسخة مما يستجد فيها.

* إعداد تقارير دورية بإنجازات القسم والاقتراحات اللازمة لتطويرها، ورفعها للإدارة المركزية.

١/٣ – قسم المعلومات الإلكترونية:

ويهدف إلى إدارة المعلومات إلكترونياً، والعمل على توفيرها للوحدات الإدارية بالمنظمة والجهات الحكومية المختصة، ومن أبرز المهام الخاصة به:

* الإشراف الفنى والإدارى على وحدة التصوير الضوئى.

* تحديد مواصفات الأجهزة الفنية ونوعيتها والاشتراك فى اختيارها، مثل اختيار أنظمة تشغيل الحاسبات الآلية وإدارة المعلومات إلكترونياً، مع التنسيق مع المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

* التنسيق مع الوحدات الإدارية بالقسم فيما يتعلق بتجميع المعلومات وبحث احتياجاتها فى مجال الحاسبات الآلية وإعداد الإحصائيات المختلفة.

* تقديم المعلومات اللازمة لإعداد مشروع ميزانية القسم.

* إعداد الإجراءات الخاصة بمهام القسم.

* إعداد تقارير دورية عن القسم، ومقترحات تطوير الأداء به ورفعها لإدارة الشؤون الفنية.

١/٤ – وحدات الحفظ اللامركزية:

وتنشأ هذه الوحدات داخل الوحدات الإدارية التى يتطلب طبيعة عملها ذلك، ويتولى الإشراف الإدارى عليها الإدارة العليا المباشرة لها، أما الإشراف الفنى فيكون من اختصاص مركز الوثائق فى المنظمة. تهدف هذه الوحدات إلى تطبيق مشروع الجودة

الشاملة على جميع الوثائق الناتجة عن نشاطات الوحدات الإدارية التابعة لها. وتتولى القيام بالمهام التى تخص إدارة المعلومات للوحدات الإدارية التابعة لها، ومن أبرز المهام الخاصة بها:

* عمليات استقبال وتدقيق واستلام وتوزيع الوثائق.
* عمليات تصنيف وفهرسة وتكشيف الوثائق.
* عملية مراجعة عمليات التنظيم الفنى.
* عملية إدخال البيانات فى الحاسب الآلى.
* عملية التصوير المصغر للوثائق.
* عمليات الحفظ وصيانة الوثائق وترميمها.
* عمليات التداول.
* الإسهام فى عملية التقويم.
* عملية الفرز والترحيل مع الإسهام فى عملية الإتلاف.
* عملية تقديم الخدمة المعلوماتية للعملاء المستفيدين.
* عملية بث المعلومات الانتقائى للعملاء المستفيدين
* إعداد تقارير دورية عن نشاط الوحدة والاقتراحات لتطوير العمل بها، ورفعها لكل من الإدارة العليا المباشرة لوحدة الحفظ اللامركزى، ومركز الوثائق فى المنظمة.

٢ - إدارة الشؤون التنفيذية:

وتهدف إلى تحقيق أهداف المركز الخاصة بالنواحى التنفيذية، والإشراف على الوحدات الإدارية المرتبطة بها وتحقيق التناسق والتكامل فيما بينها. وذلك من خلال القيام بالمهام التالية:

* الإشراف على إعداد الخطط الخمسية والسنوية للوحدات الإدارية المرتبطة به فى إطار الأهداف والسياسات العامة للمركز.
* إصدار التوجيهات لإعداد الخطط الخاصة بالشؤون التنفيذية.

* الإشراف العام على تنفيذ خطط الوحدات الإدارية المرتبطة به والتنسيق فيما بينها بما يضمن تحقيق أهداف الخطط.

* متابعة تنفيذ اللوائح والتعليمات الخاصة بتنظيم الأعمال التنفيذية فى المركز.

* التنسيق بين الوحدات الإدارية المرتبطة به بما يضمن التكامل بين نشاطاتها والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لها.

* التنسيق بين الوحدات الإدارية المرتبطة به وبين الوحدات الإدارية التنفيذية فى مركز الوثائق والمحفوظات الوطنى.

* التنسيق مع إدارة الشؤون الفنية بشأن جوانب العمل المشتركة كافة.

* الاتصال بالجهات المعنية فى الأمور المتعلقة بنشاط الوحدات الإدارية المرتبطة به.

* مناقشة نتائج تقويم الأداء مع مديرى الوحدات الإدارية المعنية للتوصل إلى السبل الكفيلة بتطويره.

* تمثيل المركز فى المؤتمرات والندوات الإقليمية والعربية والدولية التى تعقد فى مجال اختصاصه.

* الإشراف الفنى والإدارى على الوحدات الإدارية المرتبطة به والإشراف الفنى على وحدات الحفظ اللامركزى فى المنظمة.

* تحديد احتياجات الوحدات الإدارية المرتبطة به من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

* إعداد تقارير دورية بإنجازات الوحدات الإدارية المرتبطة بها والاقتراحات لتطويرها ورفعها لإدارة المركز العليا.

– وتتكون إدارة الشؤون التنفيذية من:

١/٢ – قسم *الوثائق:*

ويهدف إلى العمل على تنفيذ الخطط والبرامج والأدلة التنفيذية فى مجال الوثائق. ويتولى القيام بالمهام التالية:

* إعداد خطط وبرامج القسم وتنفيذها بعد اعتمادها.

* الإشراف على تطبيق خطة وأدلة التصنيف والترميز العامة.
* الإشراف على تطبيق الإجراءات.
* التعرف من الوحدات الإدارية المرتبطة به على الصعوبات التى تواجهها عند التطبيق والعمل على دراستها.
* تحديد الاحتياجات التدريبية للقسم.
* دارسة الملاحظات المرفوعة له من الوحدات الإدارية المرتبطة به حول وسائل وأساليب الحفظ وإجراءات العمل.
* تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية العاملة فى مجال الوثائق.
* تحديد القسم من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.
* إعداد تقارير دورية بإنجازات القسم وإعداد الاقتراحات اللازمة لتطويرها ورفعها لإدارة الشؤون التنفيذية.

٢/٢ - قسم *الحفظ المرحلى:*

ويهدف القسم إلى حفظ الوثائق غير النشطة إلى حين إتلافها، ويتولى القسم القيام بالمهام التالية:

* إعداد وتنفيذ خطط وبرامج القسم بعد اعتمادها.
* الإشراف على تطبيق إجراءات أعمال الحفظ المرحلى.
* الإشراف على تنفيذ الترتيبات المتخذة لترحيل واستلام وحفظ المحفوظات غير النشيطة المقرر حفظها فى المرحلى إلى حين موعد إتلافها.
* الإشراف على حفظ المحفوظات المرحلية تبعاً لخطة تصنيفها وفهارسها التى وردت بها.
* التعرف من الوحدات الإدارية المرتبطة بها على الصعوبات التى تواجهها عند التطبيق والعمل على دراستها.
* تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبى القسم والتنسيق فى ذلك مع الإدارة المختصة.
* دراسة الملاحظات المرفوعة من الوحدات الإدارية المرتبطة بها حول وسائل وأساليب الحفظ وإجراءات العمل ومناقشة ذلك معها، والتنسيق فى ذلك مع الإدارات المختصة.

* تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المرتبطة بالإدارة العامة.
* تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.
* إعداد تقارير دورية بإنجازات القسم، وإعداد الاقتراحات اللازمة لتطويرها ورفعها لإدارة الشؤون التنفيذية.

٣/٢ - *قسم خدمات المعلومات:*

ويهدف إلى تقديم خدمات المعلومات المتعلقة بأعمال المركز. ويتولى القيام بالمهام التالية:

* إعداد خطط وبرامج القسم وتنفيذها بعد اعتمادها.
* الإشراف على تقديم خدمات المعلومات وفقاً للائحة الاطلاع والتداول.
* الإشراف على تطبيق إجراءات خدمات المعلومات.
* التعرف من الوحدات الإدارية المرتبطة بها على الصعوبات التى تواجههم عند التطبيق، والعمل على دراستها.
* تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبى القسم والتنسيق مع الإدارة المختصة ورفع ذلك لإدارة الشؤون التنفيذية.
* دراسة الملاحظات المرفوعة من الوحدات الإدارية المرتبطة به حول وسائل وأساليب وإجراءات العمل، ومناقشة ذلك معها، والتنسيق مع الإدارات المعنية فى المركز، ورفع ذلك لإدارة الشؤون التنفيذية.
* تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية المرتبطة بالقسم.
* تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.
* إعداد تقارير دورية بإنجازات القسم، وإعداد الاقتراحات اللازمة لتطويرها ورفعها لإدارة الشؤون التنفيذية.

سابعاً - فرق عمل مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات :

من أهم أهداف الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إشراك جميع العاملين فى المنظمة فى جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات. ويتم ذلك من خلال إنشاء فرق العمل مكلفة بمشروع التحسين المستمر لجميع العمليات الخاصة بإدارة المعلومات فى المنظمة.

ونود التأكيد مرة أخرى على أن نجاح المنظمة فى تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية سوف يكون مشجعاً لها لتطبيق الجودة الشاملة تدريجياً فى جميع خدمات المنظمة إلى أن يتم اكتمال بناء نظام الجودة الشاملة فى المنظمة (ماهونى، ٢٠٠٠م).

أ- مفهوم فرق العمل:

عرف زين الدين فرق العمل بأنها " مجموعة صغيرة من العاملين، يشتركون فى عملية دراسية تعاونية مستمرة، هدفها الكشف عن المشكلات التى تعترض مسيرة العمل، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها ". (زين الدين، ١٩٩٨م : ٩٨).

كما عرفها الدرادكة بأنها :" وحدات عمل ذاتية يتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (٤-١٠) عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات " (الدرادكة، ٢٠٠٢م : ١٦٢).

ومما سبق يمكن تعريف فرق عمل مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنها:

وحدات العمل المسؤولة عن تحسين وتطوير الجودة الشاملة للمشاريع الفرعية فى الخدمة المعلوماتية، وتعمل بشكل متكامل ومتعاون بعضها مع بعض.

ب - أهداف فرق العمل:

يمكن تحديد أهم أهداف فرق العمل (زين الدين، ١٩٩٨م ؛ الدرادكة، ٢٠٠٢م) بصفة عامة فيما يلى:

١ - تحسين عملية الاتصالات الفعالة داخل المنظمة.

٢ - تحسين مواقف العاملين إزاء المشكلات المطروحة.

٣ - نشر الوعى بالجودة الشاملة بين العاملين.

٤ - رفع الروح المعنوية ودرجة رضا العاملين.

٥ - تحسين جودة الخدمة المعلوماتية.

٦ - تحسين فرص حل المشكلات.

٧ - دعم تماسك التنظيم.

٨ - بناء علاقات إنسانية فعالة بين العاملين فى المنظمة.

٩ – تحسين بيئة العمل.

١٠ – دعم مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١١ – تطوير شخصية العاملين والعمل على إبراز القدرات الإنسانية..

١٢ – خفض الضائع من الوقت والجهد.

١٣ – رفع مستوى الإنتاجية.

١٤ – تحسين السلامة المهنية.

١٥ – دعم روح العمل الجماعى.

١٦ – دعم ولاء العاملين للمنظمة.

– وتتمثل أهدافها فى مجال الخدمة المعلوماتية فى الأهداف التالية:

١ – تحسين وتطوير التنظيم الإدارى فى الخدمة المعلوماتية.

٢ – تحسين وتطوير عمليات التنظيم الفنى.

٣ – تحسين وتطوير عمليات الحفظ.

٤ – تحسين وتطوير عمليات التداول.

٥ – تحسين وتطوير عمليات الفرز والترحيل والإتلاف.

٦ – تحسين وتطوير القوى العاملة فى مجال إدارة المعلومات

٧ – تحسين وتطوير التقنيات الحديثة المستخدمة فى الخدمة المعلوماتية.

٨ – تحسين وتطوير خدمة المعلوماتية الإلكترونية.

ج – أهمية فرق العمل:

إن وجود فرق العمل (زين الدين، ١٩٩٨م ؛ مور، ١٩٩١م) يعمل على تحقيق العديد من المزايا الإيجابية والتى تشمل المنظمة كنظام والعاملين، ففرق العمل مفيدة للمنظمة لأنها تعمل على تغيير مناخ المنظمة إيجابياً من خلال خلق نوع من الملكية المشتركة لأهدافها ومن خلال تنمية الوعى بالجودة الشاملة لدى العاملين، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين العاملين والشعور بالانتماء إلى المجموعة فى بيئة العمل، مما يترتب عليه بناء نوع من الالتزام الفعال من جانب القوى العاملة بها

وضمان الحصول على الدعم الكامل منهم. كما تعمل فرق العمل على تحقيق الاتصال الفعال. وهى تساعد على استغلال القدرات والمواهب البشرية مما يحقق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية على المستويات التنظيمية كافة.

كما أن فرق العمل الفعالة تساعد على تفرغ المديرين لأعمالهم الرئيسية، من خلال تشجيع العاملين على حل مشاكلهم ذاتياً أو عن طريق حلقات الجودة الشاملة، وتعمل على تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.

كما أن اشتراك العامل فى فرق العمل - بغض النظر عن الأهداف وطبيعة العمل المكلف بها الفريق - يترتب عليه تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للعضو (مور، ١٩٩١م) فهى تعمل على إثراء مضمون العمل من خلال إكساب العضو المشارك مهارات وظيفية واجتماعية وإبداعية جديدة، مما يؤدى فى النهاية إلى رفع الروح المعنوية للعضو.

د - عناصر فرق العمل:

يتكون كل فريق عمل غالباً من القائد والميسر والموثق إضافة إلى أعضاء الفريق. ولتحقيق أهداف فرق العمل فى مجال الخدمة المعلوماتية؛ نقترح أن يتم تشكيل فرق عمل مختلفة للقيام بمشاريع تحسين الجودة الشاملة فى العمليات المختلفة لإدارة المعلومات، ومن أهمها:

١ - فريق عمل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى التنظيم الإدارى.

٢ - فريق عمل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى.

٣ - فريق عمل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ.

٤ - فريق عمل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول.

٥ - فريق عمل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الفرز والترحيل والإتلاف.

٦ - فريق عمل ضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٧ - فريق عمل مشروع تحسين المعلومات الإلكترونية.

ويجب ملاحظة أنه عند بناء فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية لا بد من الالتزام (ماهونى، ٢٠٠٠م ؛ عبد المحسن، ٢٠٠٢) بالعناصر التالية:

١ – تحديد أهداف فرق العمل بصفة عامة.

٢ – تحديد المتطلبات والفرص التى يجب معالجتها.

٣ – تحديد القيادات ووضع معايير لاختيار أو تدوير القيادة.

٤ – تحديد العلاقات الرئاسية لأعضاء فريق العمل ومدى ارتباطها مع مشرف واحد أو عدد من المشرفين.

٥ – تحديد كيفية العضوية – اختيارية أم بالتكليف، دائمة أم مؤقتة – وتحديد مدى مطابقتها الأنشطة المطلوب أداؤها.

٦ – توضيح وإعلان أهداف فرق العمل لجميع العاملين فى المنظمة.

٧ – إشراك أعضاء الفريق فى تحديد مهامه.

٨ – حصر نواحى القوة ونواحى الضعف فى علاقة كل عضو بالفريق، وذلك لتوفير التدريب المناسب لمعالجة نواحى الضعف.

٩ – تحديد سياسة تفويض المسؤوليات والسلطات.

١٠ – تحديد الجداول الزمنية الخاصة بأوقات إنجاز الأنشطة ونقاط الفحص والمراجعة و غيرها من التواريخ المهمة.

١١ – توفير الموارد المطلوبة لكل فريق (الميزانية، المستشارون، المعدات، التقنيات الحديثة).

ونظراً لأهمية مهارات وخبرات العنصر البشرى ودورها الفعال والمباشر فى نجاح تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، سوف يتم التطرق لمهام ومسؤوليات والمعايير الخاصة بالمهارات والمعارف التى يجب توافرها فى كل فرد بشىء من التوسع فى الفصل الخامس الخاص بالعنصر البشرى.

هـ – العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح فرق العمل:

يمكن تحديد أهم العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح فرق العمل المكلفة بتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية فى الوصول إلى أهدافها (شمدت وفانجا، ١٩٩٧؛ زين الدين، ١٩٩٨م)، بالعوامل التالية:

١ – قدرة الفريق على التعرف على أهدافهم وعلى فهم رسالة الفريق.

٢ – قدرة الفريق على فهم رسالة الفريق، وتحديد نوعية ومتطلبات العميل المستفيد مع الالتزام باللباقة فى الاستفادة من الاعتماد المتبادل.

٣ – توفير كل الموارد التى يحتاجها الفريق لإشباع احتياجات العميل.

٤ – خلق الدافع والحماس لإتمام العمل لدى أعضاء الفريق.

٥ – تنمية مهارة الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق.

٦ – المشاركة التطوعية من قبل أعضاء الفريق.

٧ – شعور الفريق بملكية المشكلة أو الحلقة والعمل على حلها.

٨ – تخصص الفريق فى حل المشكلة التى أنشئ من أجلها وعدم التدخل فى مهام الفرق الأخرى.

٩ – توفير قاعدة بيانات متكاملة لحل المشكلات.

١٠ – الاعتراف بفعالية عمل الفريق.

١١ – توفير التدريب اللازم لأعضاء الفريق.

١٢ – تسهيل الجهود التعاونية.

١٣ – تقدير ومكافأة أنشطة الفريق.

١٤ – معالجة معوقات عمل الفريق أولاً بأول.

و - العوامل السلبية المؤدية إلى فشل فرق العمل:

يجب الحرص على تلافى كافة العوامل التى قد تؤدى إلى فشل فرق العمل فى تحقيق أهدافها (شمدت وفانجا، ١٩٩٧م؛ زين الدين، ١٩٩٨م؛ مور، ١٩٩١م؛ إسماعيل، ٢٠٠٠م)، ومن أبرز هذه العوامل السلبية :

١ – عدم الإلمام الكافى بهدف تكوين فريق العمل الأساسى وأنه يتمثل أساساً فى البناء وليس استغلال العاملين فى المنظمة.

٢ – عدم فهم بعض المديرين لطبيعة الاختلاف بين فرق العمل وأهدافها.

٣ – سوء اختيار المشكلات أو العمليات الواجب تطويرها. لذلك يرى ويليامز (ويليامز، ١٩٩٩م) بأنه لا ينصح ببناء فرق العمل فى حالة أهمية عامل الوقت والسرعة فى اتخاذ القرار، أو فى حالة وضوح الحل، أو إذا كانت المشكلة موضع التطوير متعلقة بشخص ما أو قضية تأديبية.

٤ – الاعتقاد الخاطئ أن مجال تطبيق فرق العمل يقتصر على المجال الصناعى فقط.

٥ – فقدان التكامل بين فرق العمل والهيكل التنظيمى القائم.

٦ – الافتقار إلى دعم الإدارة العليا لفرق العمل، وإهمال الإدارة الوسطى المشاركة فى عمل الفريق.

٧ – إلزام العاملين بالاشتراك فى فرق العمل، لأن اشتراكهم يجب أن يكون قائماً على تطوعهم ورغبتهم الصادقة فى ذلك.

٨ – عدم التهيئة الكافية لفرق العمل بطبيعة عمل الفريق، والتأثير السلبى للتوقعات المتفائلة لأعضاء فرق العمل عن الآثار الإيجابية السريعة لفرقهم.

٩ – طول الفترة الزمنية المكلف بها فريق لتحسين عملية ما (مثلاً سنة أو أكثر)، وما يترتب على ذلك من انخفاض دافعيه أعضاء الفريق، وشعورهم بأن المشروع أصبح عبئاً لا يطاق.

١٠ – عدم جدولة مهام الأعضاء زمنياً للتناسب مع اجتماعات الفريق.

١١ – تفويض السلطة بدون مساندة كاملة من الإدارة.

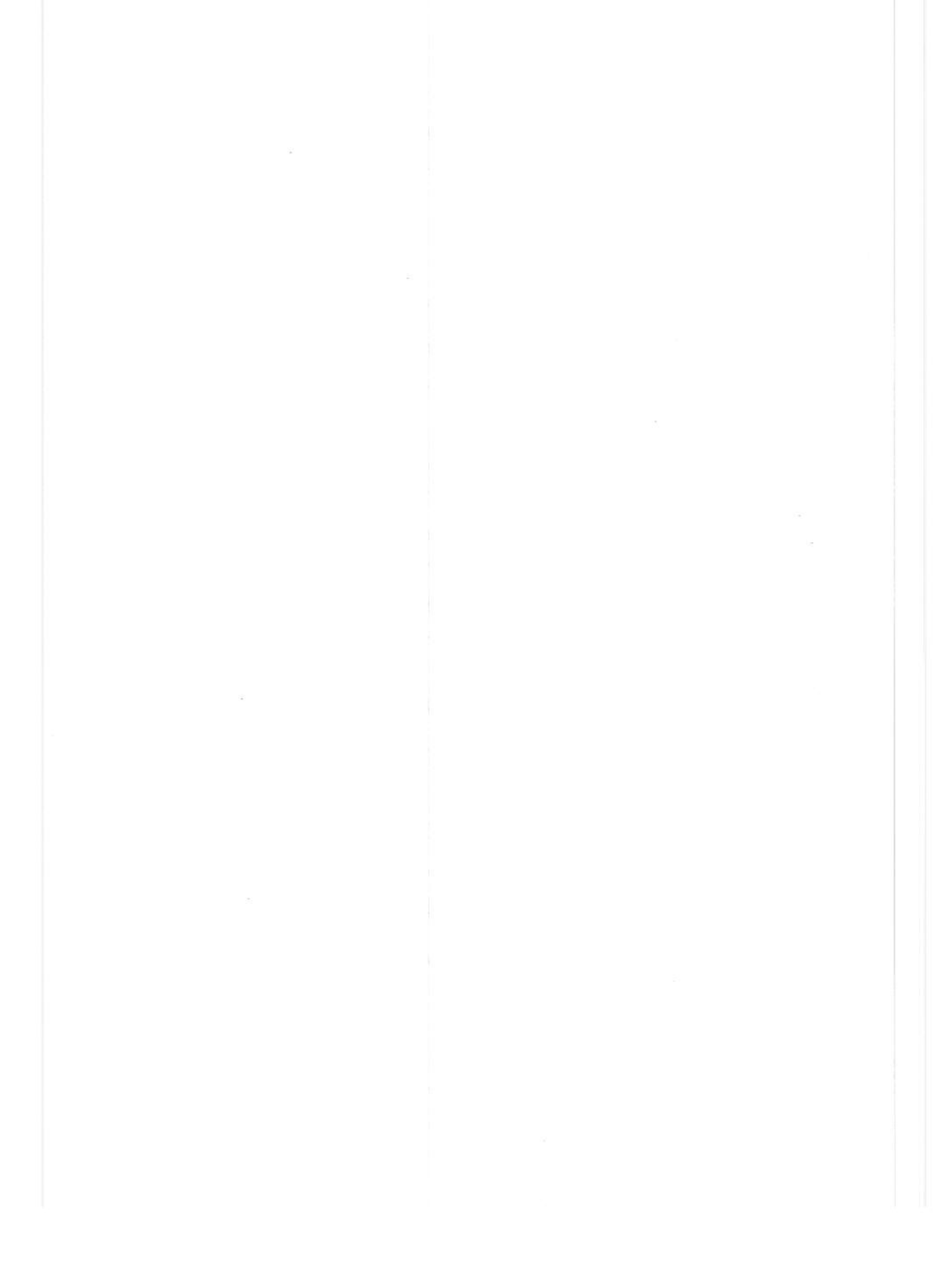
١٢ – تشجيع الأداء الانفرادى وأنظمة الاقتراحات التنافسية على حساب أداء الفريق.

١٣ – إهمال استثمار الوقت الكافى لتعزيز عمل الفريق.

١٤ – التدخل المباشر من قبل الإدارة العليا فى عمل الفريق.

١٥ – صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمعايير المحددة.

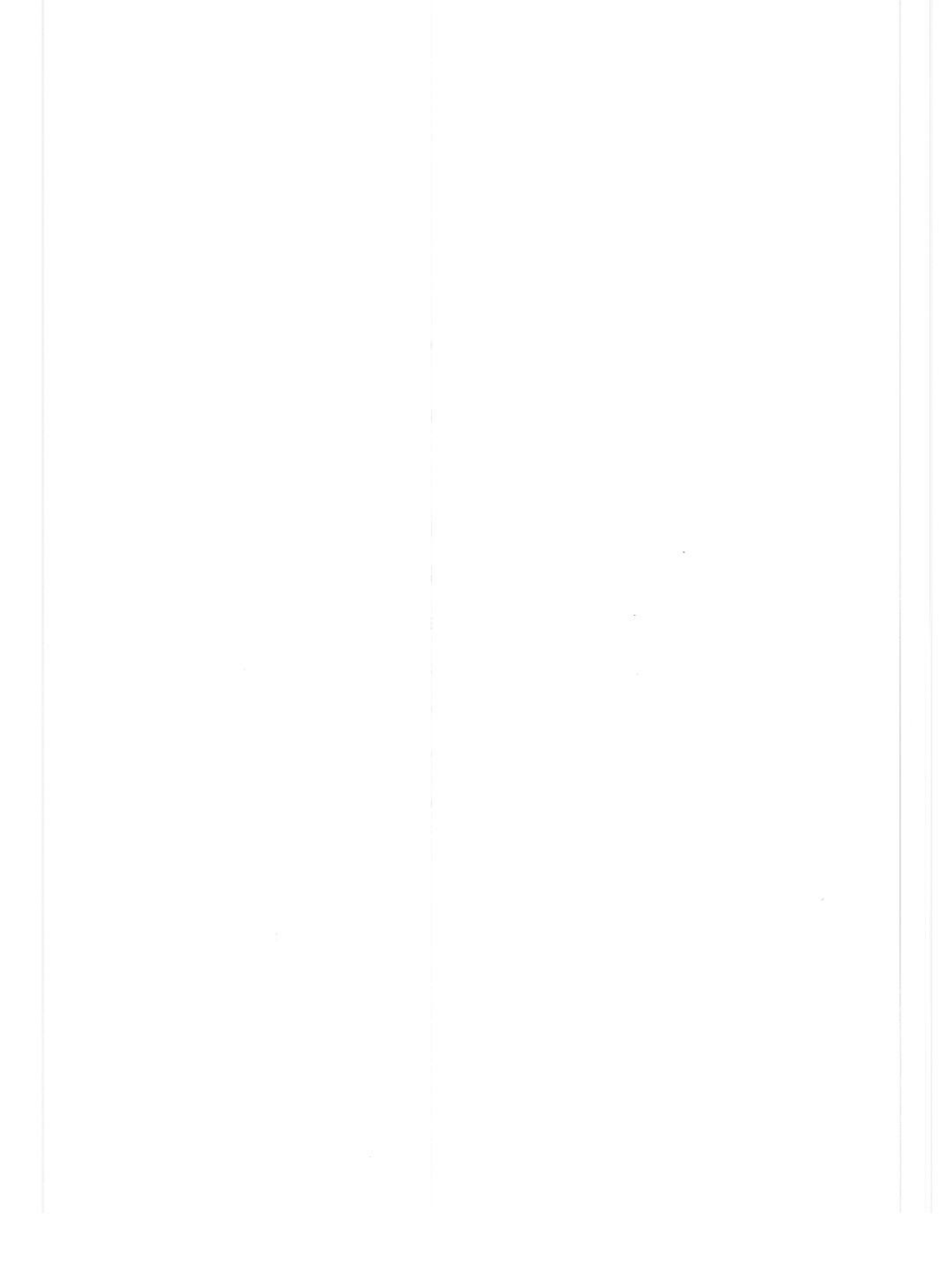
١٦ – القصور فى تدريب فرق العمل على أساليب تطبيق الجودة الشاملة.



الفصل الثالث

العنصر الوثائقى

* مدخل إلى العنصر الوثائقى
* دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* تقارير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* نماذج الخدمة المعلوماتية
* الرقابة على العنصر الوثائقى



المبحث الأول
مدخل إلى العنصر الوثائقى

يعتبر العنصر الوثائقى حجر الأساس لنظام الجودة الشاملة، وذلك لأن درجة كفاءة وفعالية العنصر الوثائقى تؤثر بدرجة كبيرة فى نجاح تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة. ويناقش هذا الفصل كيفية التعامل مع الوثائق اللازمة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية على ضوء ما ورد فى نماذج الإيزو العالمية، وذلك لأن هذه النماذج تمتاز بالسهولة والوضوح ودقة بياناتها، كما أنها تتصف بالواقعية ودقة بياناتها، وتساعد على التحديد الكامل للمهام والمسؤوليات، وأخيراً يمكن الاستفادة منها فى التقديم على طلب الحصول على شهادة الجودة الشاملة من منظمة الإيزو.

أولاً - نماذج الإيزو العالمية:

أ - مفهوم نماذج الإيزو:

عرف عبد العزيز نماذج الإيزو بأنها " سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها الهيئة الدولية للمواصفات القياسية "(عبد العزيز، ١٩٩٩م : ١٤٧)، وهى مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه بأى لغة ومن أى منظور.

وقد عرفها عبد المحسن بأنها "مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل، وهى تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء، وبشكل يكفل استمرارية المنشأة فى الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة" (عبد المحسن، ٢٠٠٢م : ٢٢).

كما عرف معهد الإدارة فى لندن نماذج الإيزو بأنها " إطار يسمح للمؤسسة بتطوير نظام الجودة الذى يتناسب مع طريقة عملها" (معهد الإدارة فى لندن، ٢٠٠١م).

ب - شروط الحصول على شهادة الإيزو:

لقد أفردت الإيزو مواصفة خاصة بجودة الخدمة المعلوماتية وهى (٢/٩٠٠٤)، ومن خلال هذه المواصفة (عبد العزيز، ١٩٩٩م ؛ مصطفى، ١٩٩٧م) تمت الإجابة عن التساؤل المهم والخاص بكيفية قياس جودة الخدمة المعلوماتية، وذلك من خلال أن المواصفة تفترض أن العملاء يحددون بشكل صريح أو ضمنى حاجاتهم التى يمكن فهمها والوفاء بها، ومن ثم يتم وضع مجموعة عناصر لنظام جودة خاص بالخدمة المعلوماتية.

كما أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل سعياً لإرضاء العميل، يجعلها مدخلاً للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة، ومن ثم الحصول على شهادة الإيزو، كما أن الإيزو تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، على حين أن إدارة الجودة الشاملة هى إدارة للجودة من منظور شامل، ولا يوجد أى تعارض بينهما، بل هما متكاملتان، ويرى بعض الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل معياراً عالمياً لقياس نظم الجودة فى أى منظمة، وهى متفقة ومنسجمة ومكملة للإيزو، ولكنها ليست بديلة لها.

تحتوى سلسلة (دليل الإيزو، ١٩٩٦م) نماذج الإيزو على النماذج التالية:

١ - دليل إيزو / آى أى سى ٢ / (١٩٩٦م): ويتضمن المصطلحات العامة وتعاريفها الخاصة بالتقييس والنشاطات ذات الصلة.

٢ - إيزو ٨٤٠٢ (١٩٩٤م): ويتضمن إدارة الجودة وتأكيد الجودة والمصطلحات.

٣ - إيزو ٩٠٠٠: ويتضمن مواصفات إدارة الجودة القياسية وتأكيد الجودة، وينقسم إلى مجموعة من النماذج الفرعية مثل نماذج الإيزو ٩٠٠٠/١ (١٩٩٤م) الخاصة بالخطوط الإرشادية للاختيار والاستخدام، ونماذج الإيزو ٩٠٠٠/٢ (١٩٩٣م) وتتضمن خطوطاً إرشادية عامة لتطبيق نماذج الإيزو (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣)، ونماذج الإيزو ٩٠٠٠/٣ (١٩٩١م) ويتضمن خطوطاً إرشادية لتطبيق إيزو ٩٠٠١ الخاصة بتطوير وتوريد وصيانة البرمجيات، ونماذج الإيزو ٩٠٠٠/٤ (١٩٩٣م) ويتضمن دليلاً لإدارة البرامج الاعتمادية.

٤ - إيزو ٩٠٠١ (١٩٩٤م): ويتضمن نموذجاً لتأكيد الجودة فى التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.

٥ - إيزو ٩٠٠٢ (١٩٩٤م): ويتضمن أنظمة تأكيد الجودة ونموذج لتأكيد الجودة فى الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.

٦ - إيزو ٩٠٠٣ (١٩٩٤م): ويتضمن أنظمة الجودة ونموذجاً لتأكيد الجودة فى الفحص والاختبار النهائيين.

٧ - إيزو ٩٠٠٤ : ويتضمن إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، وتنقسم إلى مجموعة من النماذج الفرعية مثل نماذج الإيزو ٩٠٠٤/١ (١٩٩٤م) ويتضمن الخطوط الإرشادية، ونماذج الإيزو ٩٠٠٤/٢ (١٩٩١م) ويتضمن الخطوط الإرشادية للخدمات، ونماذج

الإيزو ٣/٩٠٠٤ (١٩٩٣م) ويتضمن خطوطاً إرشادية للمواد المصنعة، ونماذج الإيزو ٤/٩٠٠٤ (١٩٩٣م): ويتضمن خطوطاً إرشادية لتحسين الجودة.

٨ – إيزو ١٠٠٠٥ (١٩٩٥م): ويتضمن إدارة الجودة وإرشادات لخطط الجودة.

٩ – إيزو ١٠٠٠٧ (١٩٩٥م): ويتضمن إدارة الجودة وخطوطاً إرشادية لإدارة توصيف المنتج.

١٠ – إيزو ١٠٠١٢ (١٩٩٢م): ويتضمن متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس.

١١ – إيزو ١٠٠١٣ (١٩٩٥م): ويتضمن خطوطاً إرشادية لتطوير أدلة الجودة.

– وللحصول على شهادة الإيزو فى الجودة الشاملة (عبد العزيز، ١٩٩٩م) لا بد للمنظمة من:

١ – الفهم الكامل للمواصفات القياسية الدولية ذات العلاقة بنشاط المنظمة.

٢ – التفسير الدقيق لكل النقاط داخل هذه المواصفة.

٣ – الفهم الكامل لرغبات العملاء.

٤ – مقارنة الوضع الحالى للمنظمة بمتطلبات نظام الجودة الشاملة.

٥ – إنشاء مستندات طبقاً لمتطلبات نظام الجودة الشاملة.

٦ – مشاركة ومساهمة جميع العاملين فى المنظمة فى تطبيق نظام الجودة الشاملة.

٧ – التدريب المستمر لجميع المستويات فى المنظمة لتحسين وتنمية المهارات.

٨ – إجراء عمليات مراجعة ومراقبة النظام فى الإدارات المعنية مع المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا.

جـ – المزايا الإيجابية لنماذج الإيزو:

إن استخدام نماذج الإيزو يترتب عليه تحقيق العديد من المزايا الإيجابية فى المشاريع (نجم، ١٤٢٢هـ؛ عبد المحسن، ٢٠٠٢م)، فنماذج الإيزو تعتبر أداة ذات عدد من المواصفات المميزة، من أبرزها:

١ – أداة عالمية، فهى تمثل الأساس الدولى المشترك للمنظمات فى مختلف دول العالم، وهى تساهم فى بلورة المتطلبات الأساسية والمعايير الموضوعية والظروف المحفزة من أجل جودة عالمية المستوى فى مختلف المنظمات العامة أو الخاصة.

٢ - أداة إرشادية، فهى تعمل على تقديم الخبرة المتكاملة والنظام الشامل من خلال تحديد المتطلبات الأساسية لضمان الجودة فى المنظمة.

٣ - أداة تنظيمية، من خلال مساعدة المنظمات على ضبط الجودة الشاملة وتنظيمها بكفاءة، والمساهمة فى توحيد متطلبات الجودة فى المنظمات العالمية.

٤ - أداة تقييمية، فهى تمثل النظام المحكم لتقييم أنظمة الجودة الشاملة فى المنظمة، عن طريق المدقق الداخلى أو المدقق الخارجى من المنظمة المختصة بالجودة.

٥ - أداة توثيقية، من خلال توفير نظام محكم لتوثيق أنظمة ضمان الجودة فى المنظمات.

٦ - أداة توعية، فهى توفر المساعدة على نشر ثقافة الجودة فى المنظمة، وطرحها للتطبيق من خلال الأساليب والخطوات العملية الصحيحة.

٧ - أداة لإرضاء العملاء من خلال تقديم ضمان موثوق للعملاء بجودة الخدمة المعلوماتية والمنتجات التى يتعامل بها المنظمات الحاصلة على شهادة الجودة.

٨ - أداة حفز، فهى تعمل على حفز المنظمات لتحقيق الجودة فى نشاطاتها ومن ثم الحصول على شهادة الجودة.

٩ - أداة قياسية، فهى تساعد على توحيد مقاييس ومعايير الجودة فى الدولة من خلال اعتمادها على المواصفات والمقاييس الخاصة بالإيزو.

١٠ - أداة ضبط، فهى تعمل على تحقيق الضبط الكامل للأنشطة والعمليات داخل المنظمة. وتوحيد إجراءات العمل داخل المنظمة، مع تعريف العاملين كافة بإجراءات العمل وتحديد دقيق ومعلن للصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

١١ - أداة تطويرية، وذلك لتطوير وتحسين جودة الأداء.

١٢ - أداة مرجعية، فهى تمثل سجلاً تاريخياً لعملية تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

١٣ - أداة إعلامية خارجية لتوضيح تميز المنظمة مقارنة بباقى المنظمات ذات النشاط المتقارب.

١٤ - أداة اقتصادية، من خلال دعم الاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات والمساهمة فى تخفيض التكلفة.

د - متطلبات نماذج الإيزو الأساسية:

حدد نماذج الإيزو المتطلبات الأساسية فى ٢٠ عنصراً (نجم، ١٤٢٢هـ) فيما يلى:

١ - مسؤولية الإدارة العليا.

٢ - نظام الجودة.

٣ - مراجعة نظام الجودة.

٤ - مراقبة التصميم.

٥ - مراقبة التوثيق.

٦ - الجودة فى عملية الشراء.

٧ - مراقبة جودة المنتجات (الخدمة المعلوماتية) الموردة.

٨ - مطابقة المنتج (الخدمة المعلوماتية).

٩ - مراقبة التشغيل (الأداء).

١٠ - الفحص والاختبار.

١١ - أجهزة الفحص والاختبار.

١٢ - مواضع الفحص والاختبار.

١٣ - مراقبة المنتج غير المطابقة.

١٤ - النشاط التصحيحى.

١٥ - مراقبة تقديم الخدمة المعلوماتية.

١٦ - سجلات الجودة.

١٧ - تدقيق الجودة الداخلية.

١٨ - التدريب.

١٩ - المسؤولية القانونية للخدمة.

٢٠ - مراقبة العمليات والمنتجات والخدمة المعلوماتية إحصائياً.

ثانياً - ضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

لا بد أن يتم تشكيل فريق عمل مكلف بضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، ويتولى الفريق المهام (السلطى ، ١٩٩٩م) التالية :

١ - مراجعة الوثائق والمعلومات المصادقة عليها قبل إصدارها من قبل ذوى الصلاحية.

٢ - وضع قائمة أساسية بجميع الوثائق المضبوطة تحدد حالة المراجعة لكل وثيقة وذلك لمنع استخدام أى وثائق غير صحيحة أو ملغاة.

٣ - ضمان توفير الإصدارات ذات العلاقة من جميع الوثائق المضبوطة فى كل مواقع العمل الخاصة بها.

٤ - ضمان سحب أى وثائق غير صحيحة أو ملغاة من نقاط الإصدار أو الاستخدام وإتلافها.

٥ - تمييز الوثائق الملغاة والتى يتم الاحتفاظ بها لأسباب قانونية أو لأسباب خاصة بطبيعة المعلومات التى تحتويها بشكل مناسب.

٦ - مراجعة التغييرات التى تتم على الوثائق والمعلومات، والمصادقة عليها من قبل ذوى الصلاحية.

٧ - ضمان حصول الأفراد الذين تم اختيارهم لعملية المراجعة على المعلومات اللازمة لعملية المراجعة والمصادقة عليها.

٨ - تحديد طبيعة التعديلات التى تتم على الوثائق فى الوثائق نفسها أو فى ملحق خاص بها.

ثالثاً - الوثائق الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

كما يشير الشكل رقم (٣/١) يمكن تقسيم أنواع الوثائق من حيث علاقتها بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (السلطى، ١٩٩٩م) وعلى ضوء متطلبات الإيزو إلى الأنواع التالية:

أ - الوثائق غير المحددة:

وهى الوثائق التى لا توجد أى متطلبات بشأنها، أى إنها غير مشمولة بمتطلبات الإيزو مثل الرسائل ودفاتر الملاحظات وغيرها.

ب - الوثائق المحددة:

وهى الوثائق المشمولة بمتطلبات الإيزو المحددة بشأن تطويرها ومراجعتها والمصادقة عليها أو استخدامها. وتنقسم إلى:

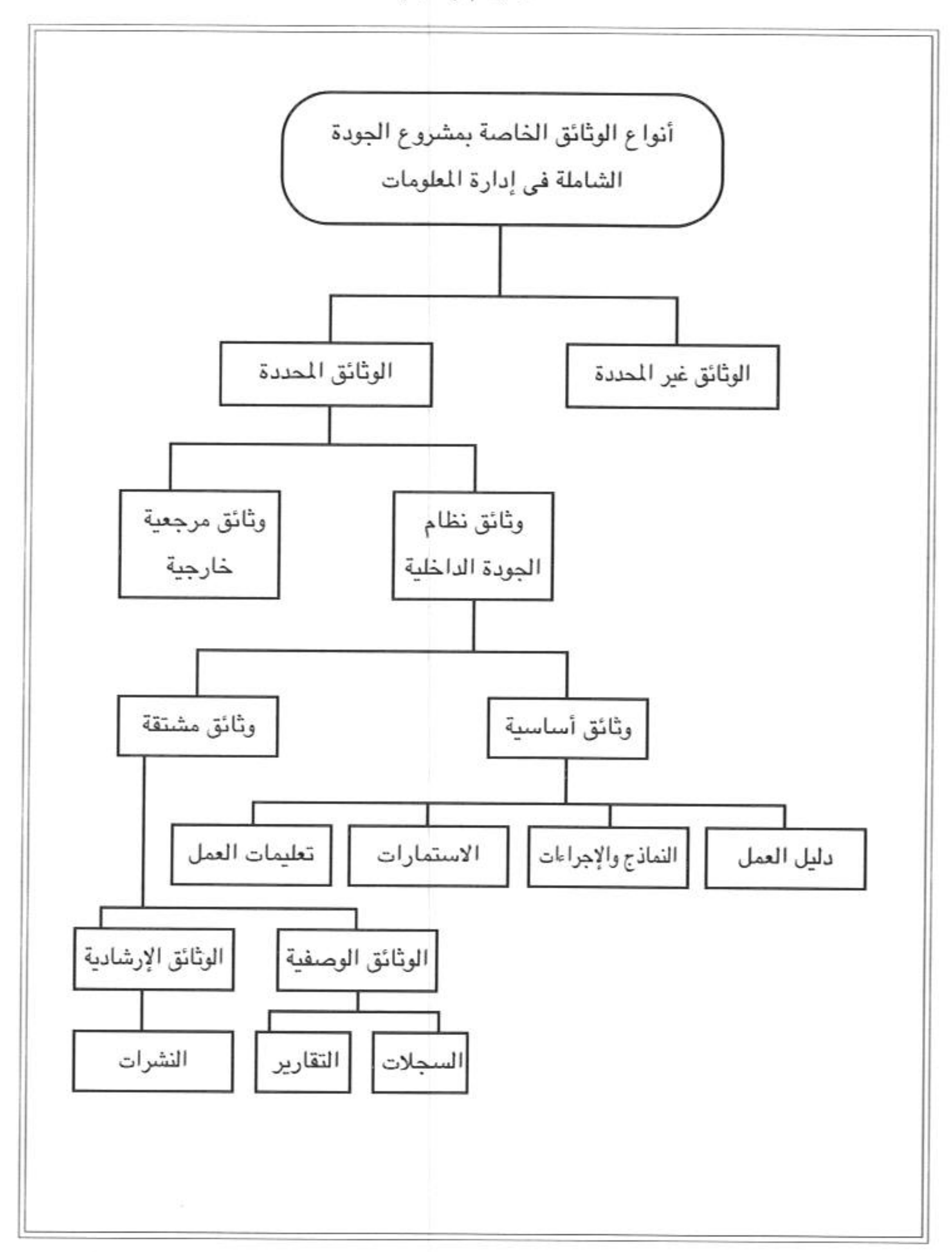
١ - وثائق نظام الجودة الشاملة الداخلية، وتنقسم إلى وثائق أساسية: وتتألف من دليل الجودة الشاملة والإجراءات وتعليمات العمل والاستمارات. والنوع الثانى من وثائق نظام الجودة الشاملة الداخلية هو وثائق مشتقة: وهى تنتج عن تطبيق الوثائق الأساسية، وعادة يتم الإشارة إليها فى الوثائق الأساسية، وتشمل الوثائق الإرشادية، وهى تحوى تعليمات وإرشادات لكيفية أداء العمل، والوثائق الوصفية (سجلات الجودة الشاملة)، وهى تنتج عن تنفيذ الأعمال ولا يتم تطبيقها، وتشملها متطلبات الإيزو، مثال عليها: تقارير التدقيق الداخلى، سجلات تفتيش المواد الأولية، سجلات مراجعة الإدارة.

٢ - وثائق مرجعية خارجية: وهى الوثائق التى لا يتم تطويرها فى المنظمة، لكن توجد إشارة إليها فى وثائق نظام الجودة الشاملة، مثل المواصفات القياسية الصناعية والوطنية والدولية ولوائح البيانات، وكتيبات التشغيل، والرسومات التوضيحية.

وسوف يتم التركيز فى هذا الفصل على الوثائق التالية:

- دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.
- تقارير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.
- سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.
- نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.
- نماذج الخدمة المعلوماتية.

شكل رقم (١/٣)


أنواع الوثائق الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
الوثائق غير المحددة
الوثائق المحددة
وثائق نظام الجودة الداخلية
وثائق مرجعية خارجية
وثائق أساسية
وثائق مشتقة
دليل العمل
النماذج والإجراءات
الاستمارات
تعليمات العمل
الوثائق الوصفية
الوثائق الإرشادية
السجلات
التقارير
النشرات

المبحث الثانى
دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً – مفهوم دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

عرف السلمى دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنه " ترجمة الشروط الفرعية للمواصفات الدولية بما يناسب المنظمة من أحد شروط الحصول على شهادة الجودة " (السلمى، ١٤١٦هـ : ٥٥).

كما عرفه الشماع بأنه "الوثيقة الأساسية لنظام تأكيد الجودة، والذى يحتوى على الأساليب الرئيسة لتأكيد الجودة والتعليمات المساندة لتطبيق نظام الجودة "(الشماع، ١٤١٩هـ: ٥٠).

كما عرفه العجى بأنه "المستند الذى يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة للمؤسسة" (العجى، ١٩٩٩م : ٣٢).

من المفاهيم السابقة يمكن تحديد مفهوم دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنه:

الوثيقة الأساسية فى تحديد سياسة وأهداف ونظام المنظمة الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

ثانياً – أهداف دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

١ – توصيل أهداف الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات للعاملين.

٢ – تحديد الهيكل التنظيمى لنظام الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٣ – تدقيق وتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بحيث يكون المرجع الرئيسى لجميع الوحدات التنظيمية عند تطبيق الجودة الشاملة.

٤ – تحديد مسؤوليات كل عامل ودوره فى تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ثالثاً – أهمية دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

١ – يتضمن الدليل وثائق رسمية تحدد كتابياً سياسة ونظام الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٢ – يعتبر الدليل الوثيقة الأساسية لنظام الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٣ – يستخدم الدليل للحصول على شهادة نظام الجودة فى مجال إدارة المعلومات.

٤ – يمثل الدليل طريقة فعالة للتعريف بالجودة الشاملة والاعتراف بأهميتها فى المنظمة.

٥ – يعكس الدليل قدرة المنظمة على التشغيل الفعال لنظام الجودة الشاملة.

رابعاً – متطلبات إعداد دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

من أهم المتطلبات اللازمة (الشبراوى، ١٩٩٥م) والتى يجب مراعاتها لإعداد دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات ما يلى:

أ – المتطلبات اللازمة السابقة لإعداد الدليل:

١ – وجود الحاجة الفعلية إلى دليل الجودة الشاملة.

٢ – يجب أن تكون جميع مكونات الدليل معتمدة من قبل الإدارة العليا أولاً.

٣ – أن يمثل الدليل وثيقة رسمية لسياسات الجودة الشاملة فى المنظمة.

٤ – أن يبنى الدليل على شعار الجودة الشاملة مسؤولية جميع العاملين فى المنظمة.

٥ – أن يتصف الدليل بالمرونة والقابلية للتعديل والتطوير.

٦ – أن يتم الالتزام بما ورد فى نماذج الإيزو ذات العلاقة.

ب – المتطلبات اللازمة فى أثناء إعداد الدليل:

١ – أن يكون مرجعاً واضحاً للسياسات والطرق والإجراءات.

٢ – أن يلبى جميع المتطلبات الخاصة بالجودة الشاملة.

٣ – أن يكون أساساً لأعمال المراجعة التى تتم للتأكد من صيانة نظام الجودة الشاملة والإجراءات التى يتضمنها.

٤ – أن يكون هو الضمان لاستمرارية العمل على نمط ثابت ومرشد حتى فى حال تغير العاملين.

خامساً – محتويات دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

من المتوقع أن تختلف طريقة معالجة محتويات دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات من منظمة إلى أخرى حسب النشاطات الفعلية لكل منظمة، إلا أنها جميعاً تشترك فى العناصر الأساسية (الشبراوى، ١٩٩٥م؛ العجى، ١٩٩٩م) التالية:

أ - المقدمة:

١ - درجة السرية: إذا كانت درجة السرية مطلوبة فى الدليل، فإنه يجب أن ينص عليها. مثال: أن ينص صراحة على أن الدليل خاص بالاستخدام الداخلى فى المنظمة، وغير مسموح بطبع أو نشر أى جزء سرى خارج المنظمة إلا بإذن كتابى مصرح به. ومن المناسب وضع نسخة مخففة من الدليل السرى، بحيث يتم استبعاد العناصر السرية، وذلك لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين للاطلاع على دليل الجودة الشاملة.

٢ - نص سياسة الجودة الشاملة: يجب أن يبدأ الدليل بالنص على سياسة الجودة الشاملة، بحيث يكون مشتملاً على تصريح التزام الإدارة العليا فى المنظمة.

٣ - قائمة المحتويات: توضح القائمة الموضوعات وأرقام الصفحات لكل موضوع.

٤ - التعريف بالمنظمة: يتم التعريف بشكل عام بالمنظمة وذلك بشكل مختصر من حيث تحديد تاريخ الإنشاء والمهام والأهداف الخاصة بالمنظمة.

٥ - الموضوعات ومجالات التطبيق: يتم تحديد مجال تطبيق الدليل، وهو الخدمة المعلوماتية.

٦ - قائمة التوزيع: توضح عدد ومسمى الإدارات المستفيدة.

ب - مضمون الدليل:

ويقسم إلى أقسام رئيسة حسب مرئيات فريق عمل ضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وبالتنسيق مع مجلس الجودة الشاملة، مثل:

١ - المصطلحات.

٢ - التنظيم الإدارى لمشروع الجودة الشاملة فى المنظمة.

٣ - توصيف الوظائف ذات العلاقة بالجودة الشاملة.

٤ - تخطيط وتوثيق الجودة الشاملة: ومن أبرز محتوياته تحديد القواعد العامة للتخطيط وأسماء الوثائق والنماذج المستخدمة فى عملية التخطيط والرموز والمصطلحات الخاصة بالتخطيط والتوثيق والسلطات والرقابة فى إجراءات التغيير، كذلك تحديد المواصفات القياسية والوظيفية والمواصفات المحلية الخاصة بالمنظمة والتى تعتمد عليها جودة الخدمة المعلوماتية. كما أنه يتضمن نماذج قياسية للوحات ضبط الجودةالشاملة والأساليب الفنية المستخدمة.

٥- الشراء: ويتناول جميع العناصر ذات العلاقة بعملية الشراء، ويتضمن القسم ما يلى:

* سياسة الجودة الشاملة فيما يتصل بالشراء.
* أسلوب تقييم الموردين.
* العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة.
* أسلوب صياغة البنود الخاصة بالجودة الشاملة فى عقود الشراء.
* توضيح مدى مسؤولية المورد عن إثبات مطابقة جودة المواد للمواصفات المطلوبة، والإجراءات التى تتم بواسطة المشترى للتأكد من تلك الجودة الشاملة.
* نظام إصدار شهادات مطابقة المواد للمواصفات.
* طريقة الموافقة على العينة.
* الأساليب التى تتبع فى حالة عدم مطابقة المواد الموردة للمواصفات.

٦ - علاقات الموردين يختص هذا القسم بتقييم نظام الجودة الشاملة الذى يطبقه المورد، ويتضمن هذا القسم ما يلى:

* سياسة علاقات الموردين، ومدى اعتماد المنظمة على أكثر من مصدر للتوريد.
* أسلوب تقييم واختيار الموردين، مع تحديد المسؤول عن إجراءات التقييم والاختيار.
* طريقة إبرام العقود مع الموردين.
* التفتيش على جودة الواردات لدى المورد.
* سياسة إنهاء التعامل مع المورد غير المناسب.
* خطة اختيار وتصنيف وترتيب الموردين وفق الأولوية.

٧ - المخازن: تستخدم المخازن فى تخزين المواد المستخدمة فى الخدمة المعلوماتية. ويتضمن القسم ما يلى:

* سياسة التخزين.
* طرق وقواعد التخزين المستخدمة فى المنظمة.
* الإجراءات التى تضمن دوران المخزون وعدم ركود الأصناف وتلفها.

* طرق تمييز الأصناف.
* طرق مراقبة المخزون المستخدمة فى المنظمة.
* أسلوب التخلص من المواد التى تتلف أو تتقادم.

٨ – التكاليف المتعلقة بالجودة الشاملة: للجودة تكاليفها التى يجب أن تقدر وتدخل فى حساب الميزانية العامة للمنظمة. ويشمل القسم ما يلى:

* أسلوب مراقبة تكاليف الجودة الشاملة وضبطها.
* طرق إعداد الموازنات الخاصة بالجودة الشاملة.
* طرق حساب تكاليف الجودة الشاملة.

ج – المعلومات المرجعية:

بعد تجميع أقسام الدليل قد تبقى بعض المعلومات التى لا تتفق مع أى قسم منها، إلا أنها يجب أن تسجل، لذلك يخصص لها قسم بمسمى المعلومات المرجعية. مثل وثائق المراجع وجداول الرموز والمصطلحات أو مخططات تفصيلية لمنشآت المنظمة.

سادساً – مبادئ تحرير دليل الجودة الشاملة:

حددت المواصفة الدولية (*ISO/DIS 10013*) الخطوط الإرشادية أو مبادئ تحرير دليل الجودة الشاملة، والهدف من هذه المبادئ تحقيق التجانس فى إعداد وإدارة دليل الجودة الشاملة بحيث يشكل أداة فعالة لنظام الجودة الشاملة فى المنظمة (العجى، ١٩٩٩م)، ومن أهم هذه المبادئ:

١ – العمل الجماعى: وذلك لأن كتابة الدليل تعتبر عملاً جماعياً يجب أن يشارك فيه مختلف الوحدات الإدارية فى المنظمة.

٢ – الصورة الدقيقة: لذلك لا بد أن يصف الدليل حقيقة التنظيم والإجراءات المطبقة فى المنظمة والخاصة بالجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية. لذلك لا بد أن يتولى تحريره الأفراد ذوو المعرفة الجيدة بالمنظمة ونشاطاتها المختلفة، بحيث لا يكون مجموعة من الأوراق الهادفة إلى تلبية القيود الخارجية فقط دون الاستخدام الفعلى.

٣ – جرد الوثائق الحالية: وذلك من أجل تحديد دقيق لمختلف الوثائق ذات العلاقة بالدليل، مع استبعاد كل الوثائق التى ليس لها علاقة.

٤ - الكتابة الواضحة والمختصرة: وذلك لضمان أن يكون الدليل واضحاً ومختصراً ومتجانساً فى مختلف فصول الدليل.

٥ - الأدلة المتعددة: يمكن إصدار عدد من الأدلة إذا ما كانت المنظمة مؤلفة من أكثر من قطاع، إلا أنه يشترط فى حالة تعدد الأدلة أن تكون جميعها منسجمة مع الدليل الأساسى للجودة الشاملة فى المنظمة.

٦ - تحديث الدليل: يجب أن يكون الدليل مرناً قابلاً للتعديل والتطوير المستمر حسب تطور التنظيم والوظائف فى المنظمة، وحسب تطور نظام الجودة الشاملة بصفة عامة.

سابعًا - مراحل إصدار دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يمكن تحديد أهم المراحل الأساسية لإصدار دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (ماهونى، ٢٠٠٠م) فيما يلى:

١ - تشكيل فريق العمل المكلف: ويتم تشكيل فريق العمل المكلف بالتنسيق بين إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة على أن يتم تحديد المسؤول عن تصميم الدليل بشكل علنى، كذلك لا بد أن يتم بشكل مسبق تحديد المستويات التنظيمية المستفيدة من الدليل، وتحديد الوقت اللازم لإنجازه، وتحديد كيفيه استخدامه، ودرجة المرونة المطلوب الالتزام بها.

٢ - جمع المعلومات والبيانات: ويتم فى هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدليل، ثم دراسة وتحليل هذه المعلومات، وأخيراً تقديم المقترحات الخاصة بتصميم الدليل.

٣ - إصدار نسخة مبدئية ويتم فى هذه المرحلة إصدار ومراجعة الدليل المقترح لنظام الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، مع ملاحظة أنه لا بد أن يتم إنشاء استمارة لجميع بيانات البنود المختارة أو المطبقة فعلياً، ويمكن التوسع فى العملية فى الوقت المناسب والطريقة المناسبة، ثم يتم توزيع نسخ من هذه المسودة على أعضاء الإدارة العليا وفرق العمل المشاركة ذات العلاقة، مع الحرص على تطوير وتحسين الدليل بناء على ملاحظات التغذية المرتدة.

٤ - اعتماد الدليل المقترح ويتم فى هذه المرحلة إرسال الدليل المقترح بعد تعديله إلى الإدارة العليا لتعتمده، وبعد الاعتماد يتم طبع الدليل حسب النسخ المحددة، ثم توزع

نسخ الدليل للاستخدام على الوحدات الإدارية المكلفة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، مع ضرورة إعطاء نسخ لفرق العمل المسؤولة عن نشر إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً - مفهوم سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يمكن تحديد المفهوم العام للسجلات بأنها "بيانات مكتوبة تتضمن حقائق لها أهمية خاصة بما يفرض الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند اللزوم " (بدر، ١٩٩٧م : ٣٧٨).

وقد حددت الإيزو سجلات الجودة بأنها الوثائق التى تستخدم فى وصف نظام حفظ واستخدام سجلات سليمة وكاملة للبرامج والبيانات، تطبق على جميع تقارير ومعلومات الجودة (نظام الجودة الشاملة، ١٩٩٣م).

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مفهوم سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنها:

الوثائق المستخدمة فى وصف عملية تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ثانياً - شروط سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

تتطلب مواصفات الإيزو ٩٠٠٠ أن يكون لدى المنظمة الداعمة لنظام الجودة الشاملة، نظام خاص بإنشاء وحفظ وترتيب سجلات الجودة الشاملة تابعة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بالشروط (الشماع، ١٤١٩هـ؛ بدر، ١٩٩٧م؛ السيد، ١٩٩٤م) التالية:

١ - أن تكون واضحة.

٢ - أن تكون مؤرخة ومعنونة.

٣ - أن تحفظ باستخدام نظام فهرسة شامل يمكن من إيجاد أى معلومة.

٤ - أن تحفظ بطريقة تمنع تلفها أو ضياعها.

٥ - أن تميز بلون مختلف عن باقى وثائق المنظمة إذا أمكن ذلك.

٦ - أن تعد لائحة بأسماء وأرقام ومكان حفظ جميع السجلات.

٧ - أن تحفظ لمدة سنة مالية - ما لم يطلب غير ذلك - ثم ترحل إلى الحفظ متوسط النشاط.

٨ - أن تشمل جميع نواحى نشاط المشروع.

٩ - أن تكون سهلة فى تدوين واستخراج المعلومات والبيانات.

١٠ - أن تكون متناسبة الحجم لضمان سهولة التداول والحفظ.

علماً أنه لن يتم التطرق فى هذا المبحث إلى مراحل إعداد سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، وذلك نظراً لتشابه هذه المراحل مع المراحل الرئيسة لإعداد دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

ثالثاً - أقسام سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

سوف يتم تقسيم سجلات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى فئتين، الفئة الأولى خاصة بجودة الخدمة المعلوماتية، أما الفئة الثانية فهى خاصة بأنشطة نظم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات. وهى تتمثل فى :

أ - سجلات جودة الخدمة المعلوماتية:

١ - مواصفات الخدمة المعلوماتية.

٢ - تصميم الخدمة المعلوماتية.

٣ - تقارير التفتيش والاختبار لكل مراحل تقديم الخدمة المعلوماتية.

٤ - تحديد الخدمة المعلوماتية غير المطابقة للمواصفات.

٥ - سجلات شكاوى العملاء عن جودة الخدمة المعلوماتية.

٦ - الإجراءات التصحيحية للخدمات غير المطابقة للمواصفات.

ب - سجلات أنشطة نظم الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

١ - سجلات تدقيق الجودة الشاملة.

٢ - سجلات تقييم الموردين.

٣ - سجلات ضبط العمليات.

٤ - سجلات العمليات التصحيحية.

٥ - سجلات أجهزة وأدوات الاختبار.

٦ - سجلات مؤهلات العاملين وطرق التدريب.

المبحث الرابع
تقارير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً - مفهوم تقارير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

عرف الجوهرى التقرير بأنه " عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة مبسطة، مع ذكر الاقتراحات التى تتمشى مع النتائج التى تم التوصل إليها بالبحث والتحليل " (بدر، ١٩٩٧ م : ١٣١).

كما عرف شاويش التقرير بأنه " عرض موجز للنشاطات التى قام بها مدير المكتب أو العاملون فيه يتم رفعه إلى الإدارة العليا لأغراض اتخاذ القرارات" (شاويش، ٢٠٠٢ : ١١٧).

ومن ذلك يمكن تعريف تقارير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنها:

عرض تحليلي مبسط وموجز للحقائق الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية مدعماً بالاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير وتحسين عملية التطبيق.

ثانياً - أهداف التقارير:

١ - تطوير وتحسين عمليات إدارة المعلومات من خلال تقديم المقترحات والتوصيات.

٢ - تقدير وتحديد الاحتياجات الخاصة بعملاء عمليات إدارة المعلومات.

٣ - الرقابة على تنفيذ عمليات إدارة المعلومات ؛ ومقارنة الإنجاز بمعايير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٤ - تبسيط الإجراءات وما يترتب عليه من إدارة فعالة للوقت والجهد البشرى و التكاليف المادية.

ثالثاً - محتويات التقرير:

يمكن تحديد أهم محتويات التقرير الفعال بما يلى:

١ - الصفحات التمهيدية: وتتضمن صفحة الغلاف، وصفحة العنوان، وقائمة المحتويات وقائمة الأشكال والنماذج إن وجدت.

٢ - جسم أو مضمون التقرير: ويتضمن المقدمة، ثم وصف المشكلة أو عرض المعلومات، والتوصيات والمقترحات.

٣ - الصفحات الختامية: وتتضمن الملخص والملاحق والمراجع.

رابعاً - مراحل إعداد التقرير:

تتمثل أهم المراحل الخاصة بإعداد التقرير فيما يلى:

١ - جمع وتنظيم البيانات والمعلومات: وفى هذه المرحلة لا بد أن يتم جمع كل البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أو مشكلة التقرير، ويجب أن يراعى أن تكون المعلومات متصفة بالمعايير الأساسية التى تم ذكرها سابقاً.

٢ - دراسة وتحليل البيانات والمعلومات: وفى هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل البيانات والمعلومات إيجاباً أو سلباً.

٣ - تحديد التوصيات والمقترحات: بناء على نتائج التحليل يتم وضع بدائل متعددة مقترحة لحل المشكلة موضوع التقرير ودراسة كل بديل من أجل اختيار البديل الأمثل.

٤ - كتابة التقرير: ويتم فى هذه المرحلة كتابة وطباعة التقرير مع ضرورة الالتزام بخصائص التقرير الفعال.

٥ - مراجعة التقرير: فى هذه المرحلة يتم مراجعة التقرير المبدئى وإجراء أى تعديلات ضرورية عليه.

٦ - طباعة التقرير النهائى: فى هذه المرحلة يتم طباعة التقرير بشكله النهائى، وقد يتم تغليفه، ثم يسلم لصاحب الصلاحية لدراسته لاتخاذ قرار باعتماد توصياته أو لا.

خامساً - خصائص التقرير الفعال:

إن من أهم خصائص التقرير الفعال الالتزام التام بالمعايير الشكلية والموضوعية واللغوية والتقنية (شاويش، ٢٠٠٢ ؛ بدر، ١٩٩٧م) السابقة الذكر، مع التأكيد على أهمية أن يكون التقرير هادفاً ومختصراً وسهلاً وواضحاً ودقيقاً وموثقاً ومؤرخاً وموضوعياً ومرتباً منطقياً وزمنياً.

المبحث الخامس
نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً - مفهوم نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

النشرة بصفة عامة هى أداة إعلامية للتوعية بموضوع ما. ويمكن تحديد مفهوم نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنها:

أداة إعلامية تستخدم لتوعية العاملين والعملاء فى المنظمة بآخر التطورات الخاصة فى عملية تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ثانياً - إصدار نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يمكن أن يتم إصدار نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات من خلال الإصدار الدورى كل فترة زمنية محددة، أو الإصدار الإلحاقى بحيث تكون ملحقاً مع المجلة الدورية للمنظمة إن وجدت، أو الإصدار الاستثنائى بحيث تصدر بشكل استثنائى، خاصة إذا كانت هناك تعديلات طارئة فى الأساليب والإجراءات والنماذج المستخدمة.

ثالثاً - محتويات نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

من المهم أن تحتوى أى نشرة من نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات على الترويسة العليا وتتضمن رقم الإصدار، تاريخ التوزيع، رقم الصفحة ، والموضوع ويتضمن المعلومات المطلوب نشرها، كيفية التعامل مع النشرة من حيث كيفية ومدة الحفظ و مدة سريان النشرة، ولا بد أن تكون معتمدة من صاحب الصلاحية لتصبح نظامية.

المبحث السادس
نماذج الخدمة المعلوماتية

أولاً - مفهوم نماذج الخدمة المعلوماتية:

عرف شاويش النماذج بأنها "المطبوعات التى تحمل بيانات تقابلها مساحات خالية، تملأ عند استخدامها بمعلومات متغيرة، يتم على أساسها إنجاز العمل "(شاويش، ٢٠٠٢ : ٩٩).

وعرف بدر النموذج بأنه " قطعة من الورق تتضمن بيانات ثابتة ومسافات بيضاء مخصصة لكى يكتب فيها معلومات وبيانات معينة "(بدر، ١٩٩٧م : ٣٦٣).

إلا أن النماذج فى الآونة الأخيرة وفى ظل سعى معظم المنظمات نحو تطبيق المنظمة الإلكترونية لم تعد ورقية فحسب وإنما أصبحت نماذج إلكترونية أيضاً. وبناء على ما سبق يمكن تعريف النماذج الخاصة بالخدمة المعلوماتية بأنها:

وثائق ورقية أو إلكترونية تحتوى على معلومات محددة مسبقاً وتسجل عليها البيانات المتغيرة يدوياً أو آلياً، وتستخدم لإنجاز الأعمال الخاصة بإدارة المعلومات خلال تقديم الخدمة المعلوماتية للعميل المستفيد.

ثانياً - أهمية نماذج الخدمة المعلوماتية:

١ - إدارة الوقت والجهد البشرى.

٢ - تنميط وتوحيد النماذج الخاصة بالأعمال المتشابهة.

٣ - المساعدة على سهولة تجميع وتحليل ودراسة البيانات.

٤ - سهولة وسرعة إنجاز المهام.

٥ - وضوح الإجراءات الخاصة بالمهام.

٦ - تخفيض التكلفة.

ونظراً لإدراك المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات لأهمية توحيد كل المكاتبات والنماذج المستخدمة فى الخدمة المعلوماتية فى جميع المنظمات الحكومية، نصت المادة العاشرة من نظام مركز الوثائق والمحفوظات الوطنى على قيام المركز بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بما يلى:

١ - وضع القواعد والمعايير الموضوعية والشكلية للمطبوعات الحكومية وضبط إصدارها.

٢ – توحيد نماذج الأعمال المتماثلة فى المنظمات الحكومية.

٣ – توحيد أداء وإجراءات ونماذج ووسائل الأعمال فى مراكز الوثائق فى المنظمات الحكومية.

٤ – وضع القواعد المنظمة والمعايير الموضوعية والشكلية لكل نوع من أنواع المكاتبات الرسمية.

٥ – تحديد المعلومات الواجب توافرها فى المكاتبات الرسمية.

٦ – تنسيق وتوحيد نماذج العمل وإجراءاته فى مراكز الاتصالات الإدارية.

٧ – توحيد أنواع ومقاسات الأوراق المستخدمة لكل نوع من أنواع المعاملات الرسمية فى المنظمات الحكومية.

إلا أنه لم يتم حتى تاريخه تفعيل تنفيذ كل الفقرات الخاصة بهذه المادة. لذا نقترح أن تقوم كل منظمة بتكليف فريق عمل ضبط وثائق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بتحسين نماذج الخدمة المعلوماتية بالتنسيق بين مركز الوثائق فى المنظمة ومركز الوثائق والمحفوظات الوطنى، لضمان تقارب النماذج المستخدمة فى ذات الأعمال فى المنظمات الحكومية، ويمكن للفريق الاستعانة بالنماذج المدرجة فى ملحق رقم (١).

ثالثاً – أنواع نماذج الخدمة المعلوماتية:

يمكن تقسيم نماذج الخدمة المعلوماتية إلى ثلاث أنواع رئيسة، وذلك حسب طريقة تصميم النموذج، وهذه الأنواع هى :

١ – نماذج التأشير وتستخدم بوضع علامة معينة أمام الخانة المناسبة.

٢ – نماذج الفراغ وتستخدم بتعبئة بيانات مناسبة فى الفراغ المحدد.

٣ – نماذج التأشير والفراغ وهى نماذج تضم النوعين السابقين.

رابعاً – مراحل إعداد نماذج الخدمة المعلوماتية:

تنقسم مراحل إعداد أى نموذج بصفة عامة إلى ستة مراحل أساسية (شاويش، ٢٠٠٢م ؛ بدر، ١٩٩٧م) وهى:

أ – تشكيل فريق عمل لتطوير وتحسين النماذج الخاصة:

تقوم كل منظمة بتكليف فريق عمل بتحسين نماذج الخدمة المعلوماتية بالتنسيق بين مركز الوثائق فى المنظمة ومركز الوثائق والمحفوظات الوطنى، كما يجب أن يتم التنسيق

بين الفريق وبين الفرق الأخرى المكلفة بمشاريع تحسين عمليات إدارة المعلومات فيما يتعلق بالنماذج الخاصة بالإجراءات المقترحة لكل عملية. ونقترح أن يكون من ضمن أعضاء الفريق:

١ - استشارى ذو خبرة ومهارة عالية فى عملية تصميم النماذج.

٢ - استشارى فى إدارة المعلومات لدراسة العلاقة بين الإجراءات وبين النماذج المستخدمة فى كل منها.

٣ - استشارى فى الجودة الشاملة ليؤدى دوره كميسر الفريق لضمان أن الإجراءات المتبعة تتم وفق أسس الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق تناسق بين النماذج المقترحة فى إدارة المعلومات وبين النماذج المستخدمة فى أنشطة أخرى فى المنظمة.

ب - جمع ومعالجة المعلومات:

ويكلف الفريق فى هذه المرحلة بما يلى :

١ - تحديد المعايير الموضوعية واللغوية والشكلية والتقنية للنماذج.

٢ - حصر جميع النماذج المستخدمة فى إجراءات الخدمة المعلوماتية.

٣ - دراسة النماذج وتحليلها للتأكد من وجود حاجة فعلية لاستخدام كل نموذج فى الإجراءات المحددة، أم أنه يمكن القيام بالإجراءات المحددة دون الحاجة لاستخدام نموذج ما، والتأكد أيضاً من وجود نماذج للإجراءات التى تتطلب ذلك.

٤ - حصر جميع النماذج الواجبة الاستخدام، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية واللغوية والشكلية والتقنية المحددة.

٥ - تصميم وتطوير وتحسين النماذج الواجبة الاستخدام، ومن أبرز الشروط التى لا بد من مراعاتها فى أثناء عملية تصميم النماذج (شاويش، ٢٠٠٢م ؛ بدر، ١٩٩٧م):

* تحديد الهدف من إنشاء النموذج.
* تحديد مجالات استخدام النموذج.
* تحديد الإجراء الخاص باستخدام النموذج.
* تحديد المعلومات المسبقة فى النموذج.
* تحديد البيانات المتغيرة فى النموذج.

* تحديد كيفية استخدام النموذج.

* تحديد عنوان ورمز النموذج.

* ترتيب المعلومات منطقياً حسب تسلسل الإجراءات.

* التأكد من سهولة استخدام النموذج.

* تحديد مقاس النموذج.

* تحديد النسخ المطلوبة للنموذج.

* تحديد طريقة استخدام النموذج آلياً أو يدوياً.

* تحديد الفئة المستفيدة من النموذج.

* تحديد جميع عمليات إدارة وتنظيم حفظ النماذج.

* تحديد الفترة الزمنية لاستخدام وحفظ كل نموذج.

ج - إصدار النماذج المقترحة:

١ - إعداد النماذج المقترحة من قبل فريق العمل المكلف.

٢ - عرض النماذج المقترحة على المختصين فى إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق وفرق العمل المكلفة بمشاريع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات فى المنظمة.

٣ - إعداد تقارير المراجعة وتقديم المقترحات المطورة للنموذج - إن وجدت - من قبل المختصين.

٤ - إجراء التعديلات الضرورية وفقاً للمقترحات إن وجدت.

٥ - اعتماد النموذج المقترح رسمياً من قبل أصحاب الصلاحية.

د - استخدام النماذج المقترحة:

وفى هذه المرحلة يتم استخدام النموذج من قبل الفئة المستفيدة ورقياً أو إلكترونياً، مع ضرورة اهتمام فريق عمل تحسين النماذج بالتغذية العكسية المباشرة.

هـ - التحسين المستمر للنماذج المستخدمة:

وبناء على المعلومات المباشرة يتم تعديل النماذج المعيبة، ثم ترسل إلى الوحدات المستفيدة، مع سحب وإتلاف النسخ الخاصة بالنماذج المعيبة إن وجدت.

المبحث السابع
الرقابة على العنصر الوثائقى

أولاً - مفهوم الرقابة على العنصر الوثائقى:

والمقصود بها الرقابة على العنصر الوثائقى أو المستندات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بكل أشكالها.

ثانياً - أهداف عملية الرقابة على العنصر الوثائقى:

١ - السيطرة على حجم وتدفق واستخدام الوثائق وفقاً لنظام يحدد المسؤولية عن تلك الوثائق.

٢ - تحديد سلطة انتشارها أو تعديلها.

٣ - تحديد قواعد الاستخدام بما يحقق أهداف تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

ثالثاً - عناصر نظام الرقابة على العنصر الوثائقى:

ويمثل نظام رقابة الوثائق خطوة أساسية لتنظيم العنصر الوثائقى فى الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، حيث يجب أن تتكامل مع إعادة هندسة العمليات، وضبط الإجراءات والعلاقات المتداخلة بين عناصر العمليات كذلك تساعد فى ضبط الدورات المستندية ودقة المعلومات الناشئة عنها. ويتضمن نظام رقابة الوثائق (السلمى، ١٤١٦هـ) عادة ما يلى :

١ - كيفية تصميم ومراجعة العنصر الوثائقى قبل اعتماده.

٢ - السلطة المختصة باعتماد العنصر الوثائقى.

٣ - قواعد إنشاء العنصر الوثائقى (الحجم، العدد، الأصل وغيرها).

٤ - قواعد توزيع وتداول العنصر الوثائقى.

٥ - قواعد تمييز العنصر الوثائقى.

٦ - قواعد تعديل وتحديث العنصر الوثائقى.

٧ - قواعد إدارة العنصر الوثائقى، ومن أهمها أن يتم بدقة تحديد:

* رمز محدد يميزه عن غيره من العنصر الوثائقى.
* أرقام صفحات العنصر الوثائقى.
* بيان النسخة الأصلية والنسخ الإضافية.
* تاريخ إصدار الوثيقة.
* اسم المسؤول عن إصدار الوثيقة.
* بيان توجيه الوثيقة (الأصل والصور).
* مدة الاحتفاظ بالوثيقة.
* السلطة التى اعتمدت الوثيقة.

رابعاً - تقييم وثائق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

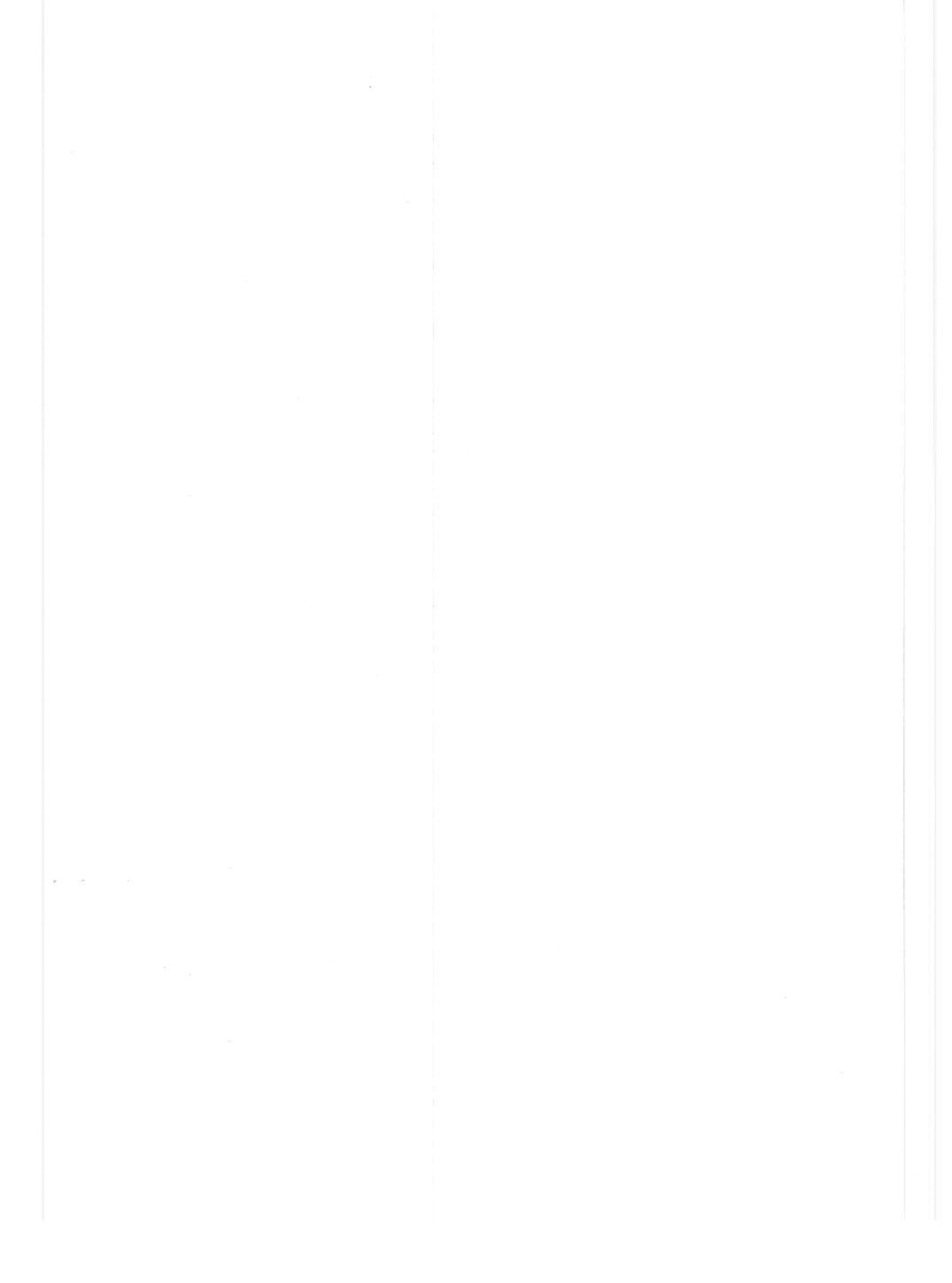
لتحديد درجة فاعلية الوثائق الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (السلمى، ١٤١٦هـ) يمكن للمنظمة الاسترشاد بالأسئلة الواردة فى الاستمارة التالية:

استمارة رقم (١/٣)

تقييم وثائق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	الإدارة المختصة بنظام الوثائق محددة.			
٢	العاملون المكلفين بنظام الوثائق محددون بشكل علنى لجميع العاملين فى المنظمة.			
٣	إجراءات توثيق تطبيق الجودة الشاملة واضحة.			
٤	الوثائق المطلوب استخدامها محددة ودقيقة.			
٥	الوثائق المطلوب استخدامها واضحة وسهلة.			
٦	الوثائق المطلوب تقديمها من العملاء محددة.			
٧	سجلات الجودة الخاصة بالمورد محددة.			
٨	الوثائق تحفظ بطريقة صحيحة تسهل الرجوع إليها.			

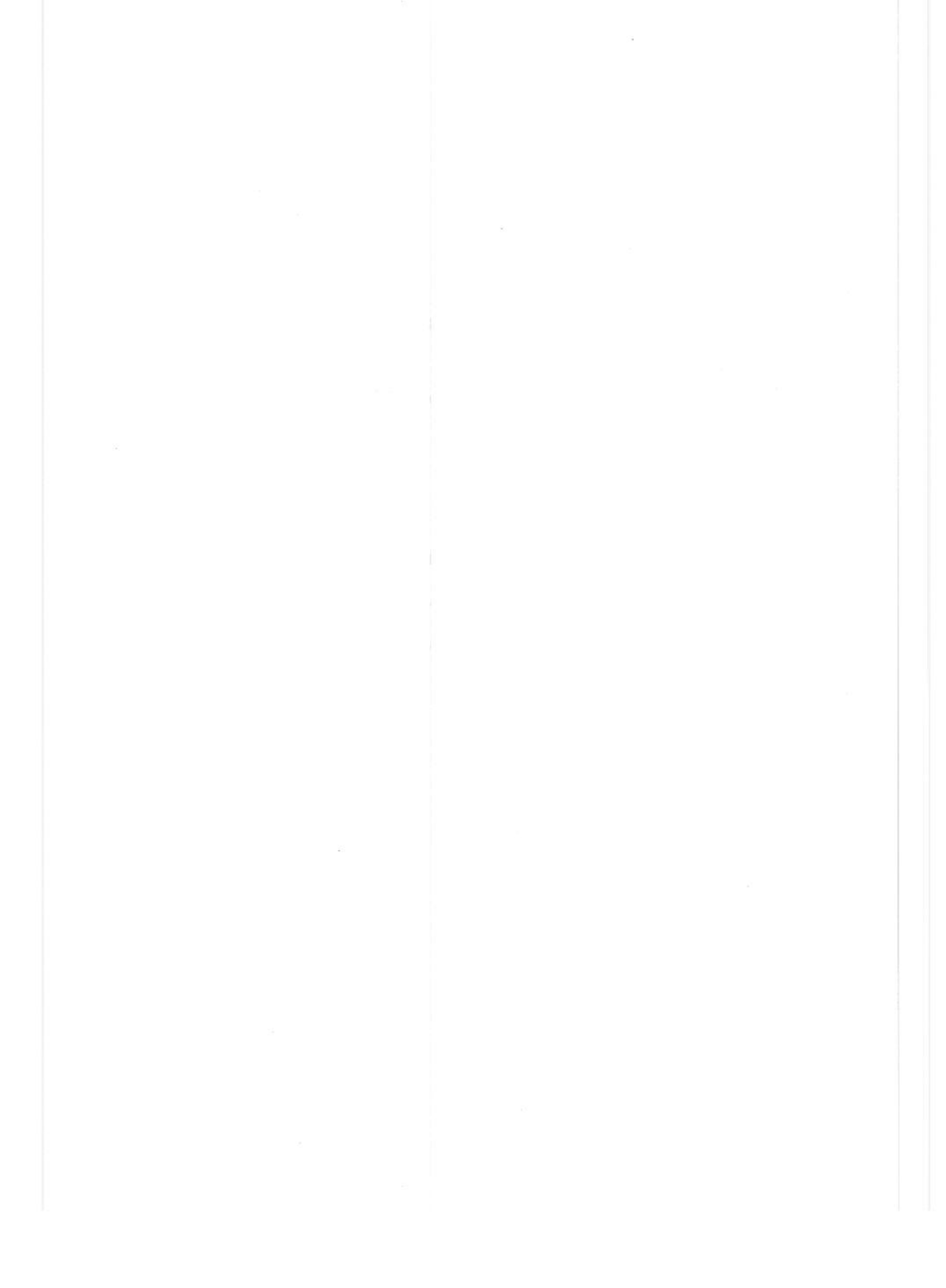
٩	وضحت الوثائق وبموضوعية مستويات الجودة الشاملة التى تم تحقيقها فى إدارة المعلومات.			
١٠	تم الحفاظ على ظروف التخزين لمنع تلف الوثائق.			
١١	مدة الاحتفاظ زمنياً بمختلف أنوا ع الوثائق محددة ومعلنة.			
١٢	طريقـة الفرز والترحـيل والإتلاف الصـحـيـحـة لكل سـجل محددة بطريقة سهلة وواضحة.			
١٣	تم تحديد طريقة سحب الوثائق الملغية.			
١٤	يتم تطوير وتحسين السجل العام بصفة مستمرة.			
	الإجمالى			



الفصل الرابع

العنصر الإجرائى

* مدخل إلى العنصر الإجرائى
* تعليمات العمل الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* الإجراءات المقترحة لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* التحسين المستمر بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات



المبحث الأول
مدخل إلى العنصر الإجرائى

أولاً - مفهوم الإجراءات:

عرف فرمان الإجراء بأنه " طريقة واضحة ومنتظمة لتحديد كيفية تنفيذ إحدى المهام ولتحديد المسؤول عن كل جزء منها " (فرمان، ١٩٩٥م، ٢٧).

كما عرَّفت المواصفة القياسية الدولية *(ISO 8402)* الإجراء بأنه " طريقة محددة لإنجاز نشاط ما " (العجى، ١٩٩٩م: ٢٠٨).

وعرَّف عرقسوس الإجراءات بأنها " الخطوات أو المهام التى تقوم بها لأداء العمل، وهى النشاطات والأعمال التى يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات " (عرقسوس، ١٩٩٣م : ٢٩).

مما سبق يمكن تحديد الإجراءات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بأنها:

الخطوات والطرق الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية من خلال جمع البيانات ومعالجتها واسترجاع المعلومات المحددة وتقديمها وفقاً للمعايير المعلنة.

ثانياً - أهمية العنصر الإجرائى فى المشروع:

يمكن تحديد أهم المزايا الإيجابية للإجراءات الصحيحة (الخولى، ٢٠٠٢ ؛ بدر، ١٩٩٧م) فيما يلى:

١ - تحسن الخدمة المعلوماتية المقدمة للعملاء.

٢ - تساعد على سهولة فهم طريقة أداء العمل.

٣ - توضح بشكل دقيق طريقة أداء العمل.

٤ - تمثل مرجعاً إرشادياً لجميع العاملين، خاصة العاملين المستجدين.

٥ - تحدد وبدقة المسؤوليات والصلاحيات والسلطات.

٦ - توحد نمط إجراءات العمليات المتشابهة فى المنظمة.

٧ – تساعد على رقابة أسلوب تنفيذ الإجراءات المتعددة

٨ – تساهم فى تقليل المجهود الذهنى والجسدى للعاملين.

٩ – تساهم فى تقليل حدة التوتر النفسى للعاملين.

ثالثاً – مقاييس العنصر الإجرائى:

يوضح الشكل رقم (١/٤) أن العنصر الإجرائى الصحيح لا بد أن يجيب وبدقة على الأسئلة التالية:

١ – لماذا ؟ وذلك لتحديد الهدف أو الأهداف الفعلية لكل إجراء.

٢ – من ؟ وذلك لتحديد العاملين والوحدة الإدارية المسؤولة.

٣ – لمن ؟ وذلك لتحديد العميل المستفيد من الإجراء.

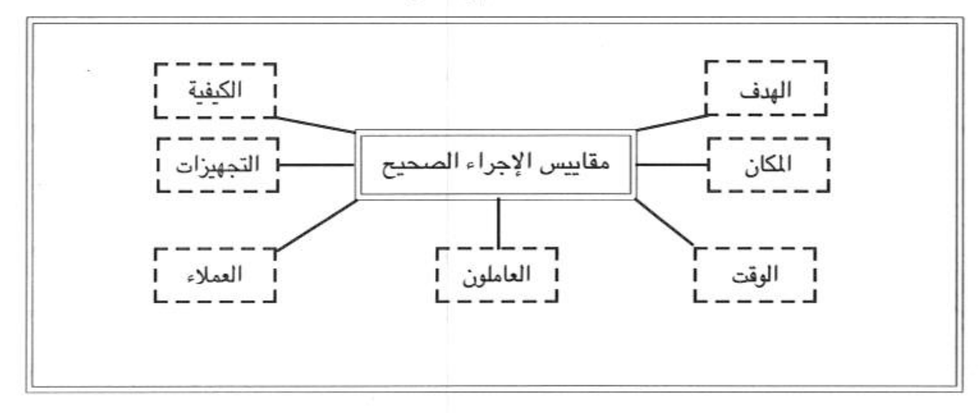
٤ – متى ؟ وذلك لتحديد وقت تنفيذ الإجراء والفترة الزمنية لكل إجراء.

٥ – أين ؟ وذلك لتحديد موقع ومكان تنفيذ الإجراء.

٦ – كيف ؟ وذلك لتحديد كيفية تنفيذ الإجراء وكيفية ضبط وثائق الإجراء.

٧ – ماذا ؟ وذلك لتحديد احتياجات تنفيذ أى إجراء من المواد والتجهيزات المادية والتقنية والوثائقية اللازمة.

شكل رقم (١/٤)



رابعاً - متطلبات تطوير العنصر الإجرائى فى الخدمة المعلوماتية:

هناك عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار (السلطى، ١٩٩٩م) قبل المباشرة بتطوير وتحسين إجراءات الخدمة المعلوماتية لتحقيق الجودة الشاملة فيها، وهى تتلخص فى المتطلبات الرئيسية التالية:

أ - المسؤوليات:

١ - **تحديد ومراجعة الإجراءات الواجب تطويرها:** يجب أن تكون مسؤولية تحديد الإجراءات الواجب تطويرها من اختصاص الإدارة العليا فى المنظمة، أما مسؤولية المراجعة فيجب أن تكون من اختصاص الوحدة الإدارية المختصة بالإجراءات، على أن يكون ذلك بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة، وتساعد عملية تحديد الإجراءات الواجب تطويرها على الكشف عن التناقضات ضمن الإجراء الواحد ومعالجتها، وكذلك الكشف عن الازدواجية والتكرار فى الإجراءات ضمن العملية الواحدة ومعالجتها، كما تساعد على تحديد التوجيهات الصحيحة حول كيفية تنفيذ الأنشطة، والعمل على تحديد التداخلات التنظيمية بين الوحدة الإدارية المسؤولة عن تطبيق كل إجراء، وبين الوحدات الإدارية الأخرى ذات العلاقة، وتنفيذ الإجراءات المقترحة المصادق عليها من قبل الوحدة الإدارية المختصة.

٢ - **إعداد الإجراءات المقترحة:** توكل المسؤولية فى إعداد الإجراءات إلى فرق العمل المختصة بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة.

٣ - **تحسين الإجراءات:** يجب تشكيل فريق عمل مشترك بين إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة، ويكلف الفريق بإدارة عملية تحسين الإجراءات، مع التنسيق بين فرق العمل المكلفة بمشاريع التحسين فى عمليات إدارة المعلومات، والتنسيق بين فرق التطبيق للمشاريع المطورة.

ب - نظام ترميز الإجراءات:

يجب وضع نظام ترميز مناسب للإجراءات بالتنسيق بين إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق وفرق العمل المختلفة، بحيث يتصف هذا النظام بالمرونة والتوحيد وعدم الازدواجية والدلالة بحيث يدل رقم الإجراءات على معنى محدد.

ج - إصدار الإجراءات:

يجب أن يتم التنسيق بين إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق وفرق العمل المكلفة بتطوير الإجراءات حول الطريقة التى يتم بها كتابة وطباعة الإجراءات، بحيث تتم مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية واللغوية اللازمة.

١ - **الشروط الشكلية:** وهى تنصب على الشكل الخارجى لكيفية صياغة وكتابة الإجراءات، مثل تحديد برنامج معالجة النصوص المناسب، وتحديد شروط تنسيق النسخ، وتحديد جودة حبر الطباعة، وتحديد جودة ونوع ولون ومقاس الورق.

٢ - **الشروط الموضوعية:** وهى تنصب على المضمون الفعلى لكل إجراء، مثل الوضوح والسهولة والترتيب المنطقى، واللغة السليمة والقدرة على الإقناع وتحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء، والإيجاز والمرونة والالتزام بالدقة والمصداقية.

٣ - **الشروط اللغوية:** وهى تنصب على لغة صياغة وكتابة الإجراءات وخلوها من الأخطاء اللغوية والإملائية، لأنه يجب أن تتفق الإجراءات المكتوبة لغوياً مع اللغة المكتوبة، مثل الالتزام بقواعد اللغة العربية إذا كانت مكتوبة باللغة العربية.

٤ - **الشروط التقنية:** وهى تنصب على طريقة إخراج الإجراءات،

سواء كانت يدوياً أو آلياً أو يدوياً وآلياً فى نفس الوقت، وبناء على ذلك تحدد طريقة الإخراج المناسبة.

د - عملية توزيع الإجراءات:

يتم توزيع الإجراءات وفق عملية منظمة تحدد الوحدات الإدارية الواجب توزيع الإجراءات عليها، والتأكد من استلام هذه الوحدات للنسخ المطورة دائماً مع سحب النسخ القديمة.

المبحث الثانى
تعليمات العمل الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً - مفهوم تعليمات العمل:

عرف فرمان تعليمات العمل بأنها "تعليمات تحدد لمنظم العملية التفاصيل اللازمة، والشخص المسؤول" (فرمان، ١٩٩٥م: ٢٨).

وعرفها الشماع بأنها " التعليمات التفصيلية لتنفيذ الأعمال بحيث تكون واضحة ومفهومة للعاملين " (الشماع، ١٤١٩هـ: ٥١).

بناء على ما سبق يمكن تحديد مفهوم تعليمات العمل الخاصة بتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بأنه:

خطوات تفصيلية مرتبة منطقياً تهدف إلى توضيح وتبسيط كل مهمة خاصة بتنفيذ عمليات إدارة المعلومات للوصول إلى الجودة الشاملة وبما يحقق رضا العملاء.

ثانياً - مقارنة الإجراءات وتعليمات العمل:

قد يبدو ظاهرياً أن هناك تشابهاً بين الإجراءات وتعليمات العمل، إلا أن هذا غير صحيح؛ وذلك لأن الإجراءات تشير إلى عملية تتضمن العديد من المهام، كما أنها تحدد بشكل موجز خطوات التنفيذ. أما تعليمات العمل فهى تشير إلى مهمة واحدة فقط مع توفير إرشاد تفصيلى عن كيفية إكمالها.

ثالثاً - تطوير تعليمات العمل الخاصة بعمليات إدارة المعلومات:

تكلف فرق عمل بتحسين وتطوير تعليمات العمل الخاصة بإدارة المعلومات، خاصة لبعض المهام ذات (السلطى، ١٩٩٩م) الطبيعة المعقدة، وذلك بالتنسيق بين إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة، على أن يراعى الفريق أهداف ومبادئ وتعليمات التحسين المستمر فى الجودة الشاملة التى سيرد ذكرها فى المبحث الرابع لهذا الفصل.

رابعاً - أسلوب صياغة تعليمات العمل:

نظراً لأن الهدف من كتابة تعليمات العمل هو توضيح كيفية أداء المهام ذات الطبيعة المعقدة (السلطى، ١٩٩٩م)، لذلك لا بد من الالتزام بالمعايير الخاصة بالعنصر الوثائقى

(الموضوعية واللغوية والتقنية والشكلية) مع التركيز على مراعاة أن تكون صياغة تعليمات العمل هادفة وسهلة وواضحة ومتكاملة، وأن تكون دقيقة وملائمة للاستخدام، وأن تكون موحدة ومشتملة على مهمة واحدة محددة على أن تكون مرنة قابلة للتطوير والتعديل.

المبحث الثالث

الإجراءات المقترحة لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

يناقش هذا المبحث الإجراءات المقترحة لكل عملية من عمليات إدارة المعلومات مع توضيح الإرشادات والتعليمات الخاصة بكل عملية بشكل مختصر، وذلك لمساعدة المنظمة على الاسترشاد بها عند تحسين إجراءات عمليات إدارة المعلومات الخاصة بها. وقد تم تحديد الإجراءات المقترحة بالاستناد إلى:

١ - أنظمة ولوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات (١٤١٦هـ).

٢ - التقارير والدراسات الاستشارية فى مجال إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٤٢٠هـ/١٤٢٥هـ).

٣ - الكتب والمراجع الإلكترونية العربية المتخصصة فى إدارة المعلومات.

إن الإجراءات المقترحة لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات تتركز على المعالجة اليدوية وليس الآلية للمعلومات باعتبار أنها الأصل، ولوجود العديد من المنظمات الحكومية التى ما زالت تعالج معلوماتها يدوياً، كما أنه من السهل جداً التحويل من النظام اليدوى إلى النظام الآلى كمرحلة نهائية فى المشروع وفى ظل إجراءات واضحة ومحددة للمشروع.

ونظراً لضخامة حجم المشروع، خاصة فى المنظمات كبيرة الحجم، فإننا نقترح أن يتم تقسيمه إلى مشاريع فرعية توزع على فرق عمل متعددة تكلف كل منها بمشروع لتحسين الجودة الشاملة فى إحدى عمليات إدارة المعلومات، على أن تتعاون هذه الفرق فيما بينها، مع الإشراف التام والمستمر عليها من قبل إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة. ويشير الشكل رقم (٤/٢) إلى المشاريع المقترحة، وهى:

١ - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى.

٢ - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ.

٣ - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول.

٤ - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الفرز والترحيل والإتلاف.

نقترح أن تكون رسالة مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هى:

تقديم خدمة متميزة فى إدارة المعلومات والعمل المستمر على توفير معلومات ذات جودة مرتفعة ترقى إلى مستوى توقعات العملاء.

ولذلك يسعى المشروع إلى تحقيق الأهداف العامة التالية:

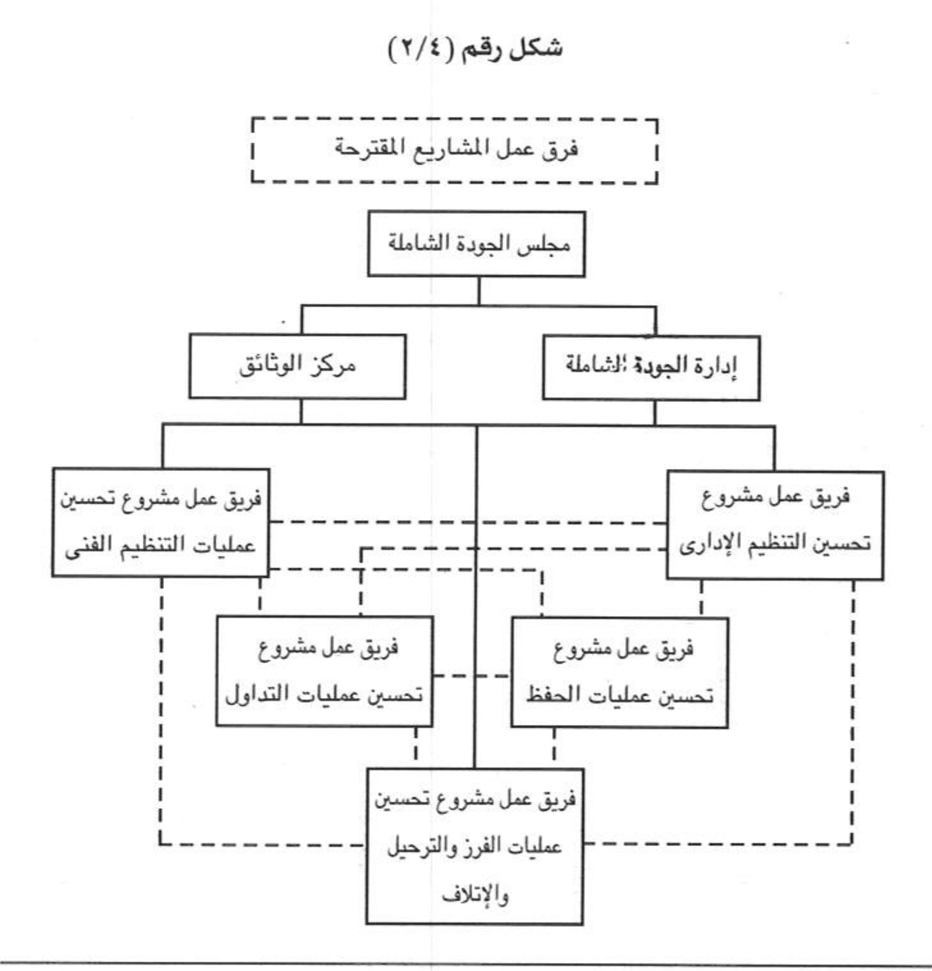
١ - الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة فى جميع عمليات ونشاطات الخدمة المعلوماتية.

٢ - التقييم المستمر للخدمة المعلوماتية.

٣ - التحسين المستمر للخدمة المعلوماتية.

٤ - تحقيق رضا العملاء عن الخدمة المعلوماتية.

شكل رقم (٢/٤)



أولاً - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى:

أ - مفهوم عمليات التنظيم الفنى:

عرف السلمى العملية بأنها " سلسلة من الأعمال المنسقة والمنظمة والموجهة لتحقيق هدف محدد " (السلمى، ١٤١٦هـ : ٥٧).

عمليات التنظيم الفنى لإدارة المعلومات هى تجميع وفرز وترتيب الوثائق الناتجة عن نشاط المنظمة وفق قواعد علمية ومحددة، وذلك بغرض إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة، سواء تم ذلك بالطرق اليدوية أو باستخدام التقنيات الحديثة.

تنقسم عمليات التنظيم الفنى إلى العمليات الفرعية التالية:

١- **التصنيف:** التصنيف هو جمع المعلومات المتشابهة وفصل المعلومات غير المتشابهة " (الخولى، ٢٠٠٠م: ٧١). كما عرف بدر التصنيف بأنه " تكوين مجموعات متشابهة من الوثائق ذات الصفات أو الخصائص المتجانسة، وفصل الوثائق غير المتشابهة تبعاً لدرجة اختلافها، وذلك بغرض التعرف على أى منها بسهولة " (بدر، ١٩٩٧م: ٢٦٤).

وبناء على المفهوم السابق فإنه يمكن تحديد أبرز طرق التصنيف (حموده، ٢٠٠٣م ؛ توفيق، ٢٠٠٣م ؛ الهادى، ١٩٩٦م) فى الطرق التالية:

* *التصنيف على أساس الموضوع:* وبناء عليه يتم تجميع الوثائق ذات الموضوع الواحد مع بعضها، وفصلها عن تلك التى لا تتفق معها فى الموضوع ذاته. مثل ملف (الترقيات).

* *التصنيف على أساس الاسم:* وبناء عليه يتم تجميع الوثائق ذات الاسم الواحد - سواء كان اسم فرد أو منظمة - مع بعضها، وفصلها عن تلك التى لا تتفق معها فى الاسم. مثل ملف (سلطان خالد السعود).

* *التصنيف على أساس الموقع الجغرافى:* وبناء عليه يتم تجميع الوثائق ذات الموقع الجغرافى الواحد (سواء كانت قارات أو دول وغيرها) مع بعضها، وفصلها عن تلك التى لا تتفق معها فى نفس الموقع الجغرافى. ملف (العلاقات الاقتصادية مع دولة بريطانيا).

* *التصنيف على أساس التاريخ:* وبناء عليه يتم تجميع الوثائق ذات الفترة الزمنية المتقاربة بعضها مع بعض، وفصلها عن تلك التى لا تتفق معها فى نفس الفترة الزمنية. مثل (فواتير المشتريات لعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ).

* *التصنيف على أساس الشكل:* وبناء عليه يتم تجميع الوثائق ذات **الشكل الواحد** سواء فى الصيغة – مثل تعاميم أو قرارات – أو الشكل الخارجى – الخرائط والرسومات الهندسية – بعضها مع بعض، وفصلها عن الوثائق التى لا تتفق معها فى الشكل الخارجى.

٢ – **الترميز:** الترميز هو " وضع رموز للوثائق سواء بالأرقام الحسابية أو بالحروف الهجائية أو بالاثنين معاً " (بدر، ١٩٩٧م: ٢٧٣).

ومن أبرز طرق الترميز (حموده، ٢٠٠٣م ؛ توفيق، ٢٠٠٣م ؛ عليوه، ٢٠٠٣م) المستخدمة:

* *الترميز الرقمى التسلسلى:* وبناء عليه يتم تحديد رقم تسلسلى لكل ملف حسب تسلسل إنشائه. ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنه يؤخذ عليها أن الرمز ليس له دلالة محددة تساعد فى عملية الاسترجاع. مثل الرمز (٩٩).

* *الترميز الأبجدى المركب:* وبناء عليه يتم تحديد رمز أبجدى مركب لكل ملف حسب طريقة تصنيفه وتسلسل إنشائه. ورغم أن الرمز وفق هذه الطريقة له دلالة محددة تساعد فى عملية الاسترجاع، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم المرونة؛ لأن الحروف الأبجدية محدودة بعدد معين وهى (٢٨) حرفاً أبجدياً، كما أنها تعتبر صعبة، وخاصة للعاملين المستجدين. مثل الرمز (أ/ب/ج/ د).

* *الترميز الأبجدى الرقمى المركب:* وبناء عليه يتم تحديد رمز مكون من الحروف الأبجدية – خاصة الأبواب – والأرقام لكل ملف حسب طريقة تصنيفه وتسلسل إنشائه. ويؤخذ على هذه الطريقة عدم المرونة لأن عدد الأبواب يجب أن لا يتجاوز (٢٨) باباً. مثل الرمز (ف/٣/٥/١).

* *الترميز العشرى:* وبناء عليه يتم تحديد رمز باستخدام طريقة (ديوى العشرى) لكل ملف حسب طريقة تصنيفه وتسلسل إنشائه. ورغم بساطتها ظاهرياً إلا أنه يؤخذ عليها عدم المرونة لأن التقسيم – سواء للأبواب أو الفصول أو الفروع أو الملفات – يجب أن لا يتجاوز عشر تقسيمات وهذا مستحيل من الناحية التطبيقية. مثل الرمز (٦٥٧,٨٣٥٥٣١).

* *الترميز الرقمى المركب:* وبناء عليه يتم تحديد رمز مكون من الأرقام لكل ملف حسب طريقة تصنيفه وتسلسل إنشائه. وتعتبر من أفضل طرق الترميز وذلك للمزايا العديدة، والتى من أبرزها:

- المرونة الفائقة.
- سرعة الاسترجاع.
- السهولة والبساطة.
- ضمان عدم تكرار رموز أوعية الحفظ.
- المحافظة على وحدة الموضوع.

٣ – **الفهرسة:** الفهرس هو " وصف كامل للوثائق والمعلومات التى تحويها تلك الوثائق بهدف تسهيل استرجاعها بأسرع وقت وأقل جهد " (بدر، ١٩٩٧م: ٢٨٧).

ومن أشكال (بدر، ١٩٩٧م ؛ همشرى، ١٩٩٤م) الفهارس المستخدمة:

* *الفهرس المطبوع:* وهو عبارة عن قوائم مطبوعة، ومن مزاياه سهولة الاستخدام والتداول لصغر حجمه، وإمكانية إنتاج نسخ عديدة منه. إلا أنه يؤخذ عليه سرعة التلف وعدم المرونة لأنه يحتاج إلى إعادة التحديث بصفة مستمرة.

* *فهرس السجل:* وهو عبارة عن سجل تسجل فيه بيانات الملفات بخط اليد، لذلك يتصف بسهولة الاستخدام. ويؤخذ عليه سرعة التلف وعدم المرونة لأنه يحتاج إلى إعادة التحديث بصفة مستمرة.

* *الفهرس الآلى:* حيث يتم تخزين البيانات الخاصة بالفهرسة فى الحاسب باستخدام برمجيات متخصصة. لذلك يمتاز بالكفاءة والسرعة والمرونة الفائقة. إلا أنه يؤخذ عليه حتمية تدريب العاملين على استخدام الحاسب الآلى، كما أنه فى حالة تعطل الجهاز أو انقطاع الكهرباء يترتب عليها تعطل العمل.

* *الفهرس البطاقى:* ويتكون من بطاقات ذات قياسات موحدة عالمياً، ويتم اختيار النوع المناسب حسب حجم المعلومات المطلوب تدوينها على الفهرس. ويعتبر من أفضل أشكال الفهارس وذلك لمزاياه العديدة والتى من أبرزها:

- المرونة الفائقة.
- يمثل مصدراً ومرشداً للبيانات والمعلومات دون الحاجة إلى الرجوع إلى وعاء الحفظ.
- مقاومة التلف السريع.

- الاقتصاد فى إعداده وصيانته.

- إمكانية إنتاجه بطرق النسخ المعروفة.

- ضمان عدم تكرار إنشاء أوعية الحفظ.

- حصر أوعية الحفظ الموجودة.

- تيسير إنشاء أوعية الحفظ الجديدة.

لقد نصت لائحة الحفظ الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات (١٤١٦هـ) أن تكون خطة التصنيف موحدة على أن يكون لكل منظمة رمز مستقل. كما نصت فى المادة الثالثة على أنه من حق المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات اتخاذ كافة الوسائل والسبل التى تمكنه من القيام بوضع نظام الوثائق والمحفوظات موضع التنفيذ، ومن ذلك ما ورد فى الفقرتين (٢، ٣):

١ - إعداد دليل تصنيف موحد للوثائق والمحفوظات ودليل ترميز شامل لأجهزة الدولة.

٢ - جمع الوثائق والمحفوظات وفهرستها وتصنيفها وترميزها وحفظها وصيانتها وتنظيم تداولها وفقاً لنظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه التنفيذية وخطتى التصنيف والترميز.

ورغم أهمية ما ورد فى النظام إلا أنه لم يتم تفعيل عملية التطبيق، مما ترتب عليه:

١ - عدم وجود خطة تصنيف وترميز صادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات ملزمة لجميع المنظمات الحكومية، ومن ثم اعتماد خطط التصنيف الموجودة فى بعض المنظمات الحكومية على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات أو المستشارين من قبل جهات خارجية، مما أدى إلى عدم توحيد جميع خطط التصنيف والترميز لجميع المنظمات الحكومية.

٢ - عدم وجود خطة تصنيف وترميز صادرة عن مركز الوثائق فى كل منظمة حكومية، ومن ثم اعتماد خطط التصنيف الموجودة فى بعض المنظمات الحكومية على الاجتهادات الشخصية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات، مما أدى إلى عدم توحيد جميع خطط التصنيف والترميز لجميع الوحدات الإدارية للمنظمة الحكومية الواحدة.

وإلى أن يتم تفعيل القرارين السابقين، فإننا نقترح أن تقوم كل منظمة حكومية لا توجد لديها خطة معتمدة للتصنيف والترميز بأن تقوم بإعداد خطة خاصة بها على أن تكون

ملزمة لجميع الوحدات الإدارية لديها، بغض النظر عن موقعها الجغرافى. ويتطلب ذلك أن يصدر مجلس الجودة بالتنسيق مع مركز الوثائق وإدارة الجودة الشاملة قراراً بتشكيل فريق عمل لمشروع تحسين عمليات التنظيم الفنى لإدارة المعلومات.

ويشترط أن يتم اختيار أعضاء الفريق وفقاً للشروط الخاصة بكل منهم، على أن يراعى أن يضم أعضاء الفريق:

١ - أعضاء من العاملين فى المنظمة لديهم خبرة فى طبيعة الوثائق الناتجة عن نشاطات الوحدات الإدارية الخاصة بهم.

٢ - أعضاء لديهم خبرة فى عملية التصنيف الفنى للوثائق الناتجة عن مختلف النشاطات الإدارية فى منظمة ما.

٣ - ميسر الفريق لديه خبرة عن نظام الجودة الشاملة.

٤ - قائد الفريق ويتصف بالإيمان التام والدعم الكامل لمشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى بصفة خاصة وفى إدارة المعلومات بصفة عامة.

ب - أهداف مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى:

يمكن تحديد أهم الأهداف الخاصة بمشروع تحسين عمليات التنظيم الفنى فى إدارة المعلومات فيما يلى:

١ - تحديد معايير جودة خطة التصنيف والترميز والفهرسة فى إدارة المعلومات بالتنسيق مع إدارة الجودة الشاملة ومركز الوثائق فى المنظمة.

٢ - وضع خطة التصنيف والترميز بما يتفق مع المعايير المحددة.

٣ - اقتراح الفهارس المناسبة وبما يتفق مع المعايير المحددة.

٤ - متابعة تنفيذ عمليات التنظيم الفنى ومعالجة أى انحرافات فى عملية التنفيذ أولاً بأول بالتنسيق مع المديرين المشرفين فى الوحدات الإدارية ذات العلاقة.

٥ - تحسين وتطوير عمليات التنظيم الفنى بشكل مستمر.

ج - معايير تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى:

نقترح أن تتولى المنظمة حسب مرئيات فريق العمل تحديد معايير جودة عمليات التنظيم الفنى التى يجب أن تتفق مع توقعات واحتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة، لذلك لا بد

أولاً من معرفة هذه الاحتياجات، وبناء عليها يتم وضع معايير خطة التصنيف المساعدة على تلبية احتياجات العملاء. ويمكن للفريق الاسترشاد بالمعايير التالية المحددة (الخولى، ٢٠٠٠م ؛ بدر، ١٩٩٧م) علمياً:

١ – التناسب: حيث يجب أن تتناسب طرق تصنيف الوثائق مع طريقة الاسترجاع.

٢ – الوضوح والبساطة: وذلك حتى يسهل على جميع العاملين فهمها والالتزام بها.

٣ – الشمول: بحيث تكون شاملة الوثائق الناتجة عن جميع النشاطات فى المنظمة.

٤ – المنطقية: بحيث ترتب الأبواب والفصول والفروع وأسماء أو عناوين أوعية الحفظ ترتيبا منطقياً.

٥ – المرونة: يجب أن تكون خطة التنظيم الفنى المعتمدة مرنة وقابلة للتحسين والتطوير.

٦ – الترابط من خلال توضيح الصلات الطبيعية بين كل باب والفصول والفروع وأسماء أو عناوين أوعية الحفظ الخاصة به.

٧ – الاقتصاد فى التكلفة: حيث يجب أن تعمل على خفض تكلفة عمليات التنظيم الفنى فى إدارة المعلومات.

د – مزايا مشروع تحسين الجودة الشاملة عمليات التنظيم الفنى:

١ – تحديد مكان لحفظ كل وثيقة سواء فى النظام الآلى أو النظام اليدوى.

٢ – سهولة وسرعة حفظ الوثائق فى أوعية الحفظ الخاصة بها.

٣ – سهولة وسرعة استرجاع الوثائق والمعلومات.

٤ – ضمان عدم تشتيت وثائق الموضوع الواحد فى أكثر من وعاء للحفظ.

٥ – ضمان عدم ازدواجية وتكرار فى الوثائق والمعلومات.

٦ – المحافظة على الوثائق وأوعية الحفظ من التلف.

٧ – سهولة اكتشاف ضياع أو فقدان أى وعاء حفظ.

٨ – المرونة الفائقة دون الإخلال بالهيكل العام لخطة التنظيم الفنى فى المنظمة.

٩ – المحافظة على وحدة الموضوع.

هـ - مراحل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التنظيم الفنى:

يشير الشكل رقم (٣/٤) إلى مراحل مشروع تحسين عمليات التنظيم الفنى فى إدارة المعلومات، حيث تقسم إلى المراحل التالية:

١ - الدراسة الأولية:

قبل إعداد خطة التصنيف لا بد أن يطلع الفريق على:

* الهيكل التنظيمى للمنظمة.
* مهام ومسؤوليات كل وحدة إدارية فى المنظمة.
* كافة مسميات الموضوعات الناتجة عن نشاطات كل وحدة إدارية فى المنظمة [١].
* طبيعة وطريقة استرجاع وسائط تسجيل المعلومات المستخدمة.

٢ - خطة التنظيم الفنى المبدئية:

تشتمل خطة التنظيم الفنى المبدئية على خطة التصنيف والترميز المقترحة [٢]، ويتم إعدادها على النحو التالى:

١/٢ - تعد خطة التصنيف وتكون مقسمة إلى:

- أبواب وتمثل النشاطات الرئيسية فى المنظمة. وقد قسمت لائحة الحفظ الصادرة عن المركز الوطنى الوثائق إلى الفئات التالية:

* الوثائق والمحفوظات الإدارية، وتنظم وفقاً للائحة موحدة تعد بالاشتراك مع وزارة الخدمة المدنية.
* الوثائق والمحفوظات المالية، وتنظم وفقاً للائحة موحدة تعد بالاشتراك مع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى وديوان المراقبة العامة.
* الوثائق والمحفوظات التخصصية، وتنظم وفقاً للوائح متعددة تعد كل لائحة بالاشتراك مع الجهة أو الجهات ذات العلاقة.

- فصول وتمثل النشاطات الفرعية لكل نشاط رئيسى.

---

(١) نموذج رقم (١) ملحق رقم (١) ص (٢٦٧).

(١) نموذج رقم (٢) ملحق رقم (١) ص (٢٦٨).

- فروع وتمثل النشاطات المتفرعة عن كل نشاط فرعى.

- عناوين أوعية الحفظ وتمثل عناوين وأسماء أوعية الحفظ التى تندرج تحت نشاط الفروع على أن يخصص وعاء الحفظ الأول من كل فرع لعموميات النشاط.

٢/٢ - تحديد التقسيمات الداخلية لكل وعاء حفظ - إن وجدت - مثل التقسيمات الداخلية الخاصة بأوعية حفظ وثائق العاملين.

٢/٣ - ترمز خطة التصنيف وفق الطريقة العددية المركبة، وذلك لمزاياها العديدة التى سبق ذكرها.

- تحديد أنواع الفهارس اللازمة سواء كانت آلية أم يدوية. فى حالة الفهارس اليدوية نوصى باستخدام الفهرس البطاقى وذلك لمزاياه العديدة.

٣ - مراجعة خطة التنظيم الفنى:

تراجع خطة التصنيف مراجعة دقيقة من خلال عرضها على المختصين للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومن ثم تعديلها بناء على الملاحظات.

٤ - خطة التنظيم الفنى المعتمدة:

بعد أن يتم تعديل خطة التنظيم الفنى حسب ملاحظات المراجعة، ترفع إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

٥ - تطبيق خطة التنظيم الفنى المعتمدة:

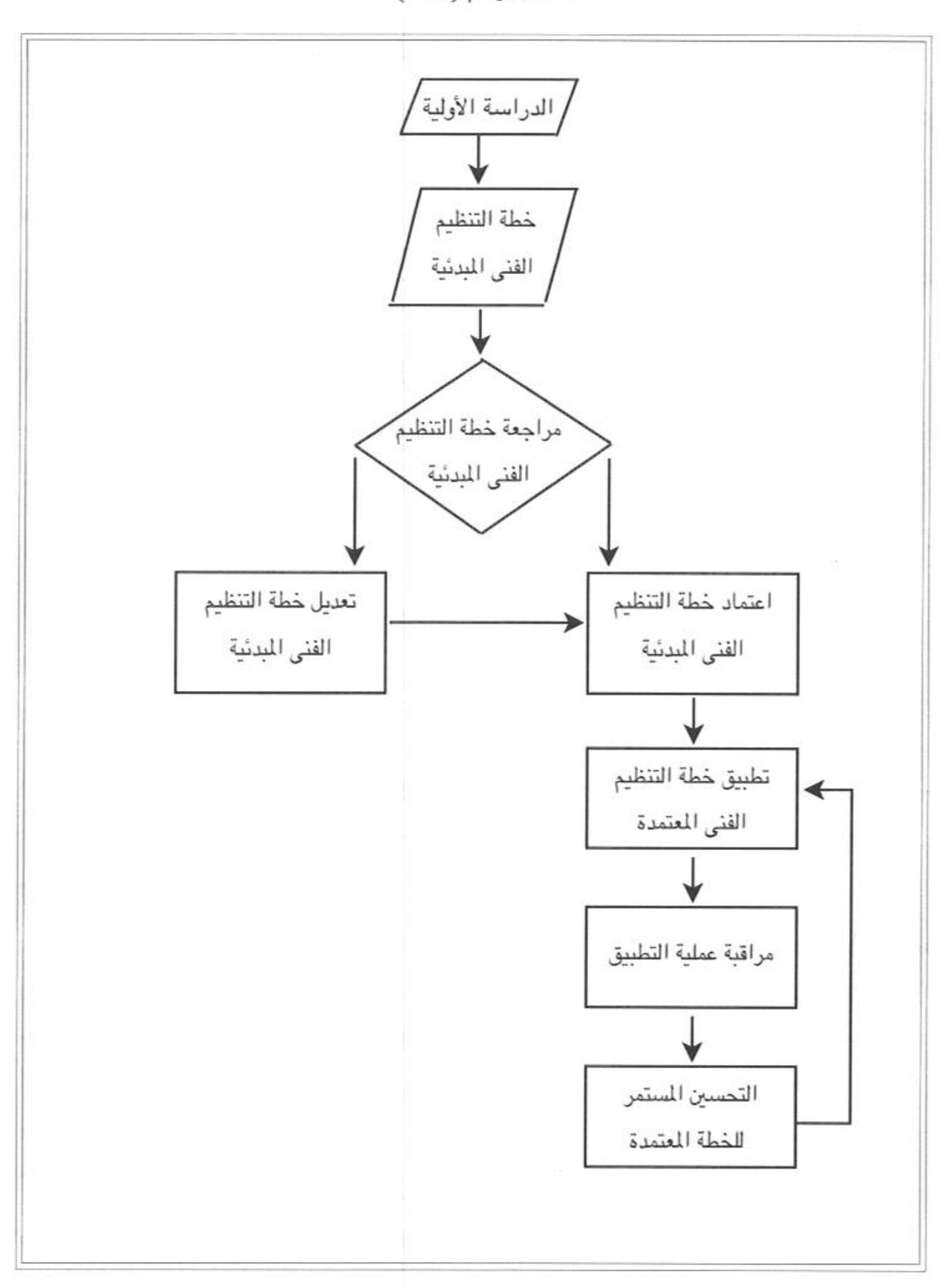
* يصدر قرار من الإدارة العليا فى المنظمة بإلزام جميع الوحدات الإدارية بالخطة المعتمدة للتنظيم الفنى.

* تكلف فرق عمل فرعية فى كل وحدة إدارية بتجميع الوثائق الخاصة بالوحدة وفرزها وتصنيفها وترميزها وترتيبها وفقاً للخطة المعتمدة.

* تعد الفهارس اللازمة لكل وعاء حفظ.

* مراجعة مهام كل فرق العمل الفرعية للتأكد من التزامها بالخطة المعتمدة.

شكل رقم (٣/٤)


الدراسة الأولية
خطة التنظيم الفنى المبدئية
مراجعة خطة التنظيم الفنى المبدئية
تعديل خطة التنظيم الفنى المبدئية
اعتماد خطة التنظيم الفنى المبدئية
تطبيق خطة التنظيم الفنى المعتمدة
مراقبة عملية التطبيق
التحسين المستمر للخطة المعتمدة

ثانياً - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

أ - مفهوم مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

عمليات الحفظ هى العمليات الخاصة بحفظ الوثائق يدوياً أو آلياً وفق أسس ومبادئ علمية تضمن سرعة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.

ب - أهداف مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

يمكن تحديد أهم الأهداف الخاصة بمشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ فيما يلى:

١ - تحسين وتطوير عمليات الحفظ المستمر وبما يتفق مع معايير الجودة الشاملة.

٢ - سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة.

٣ - المحافظة على المعلومات ووسائط حفظها من التلف أو الضياع.

٤ - المحافظة على سرية المعلومات.

٥ - الاستثمار الفعال فى تقنية المعلومات.

٦ - خفض تكاليف عمليات الحفظ.

٧ - وضع خطة تنظيم عمليات الحفظ.

٨ - متابعة ومراقبة تنفيذ خطة تنظيم عمليات الحفظ ومعالجة أى انحرافات فى عملية التنفيذ أولاً بأول بالتنسيق مع المديرين المشرفين فى الوحدات الإدارية ذات العلاقة.

ج - معايير تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

نقترح أن تتولى المنظمة حسب مرئيات فريق العمل تحديد معايير جودة عمليات الحفظ التى يجب أن تتفق مع توقعات واحتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة، لذلك لا بد أولاً من معرفة هذه الاحتياجات وبناء عليها يتم وضع المعايير المساعدة على تلبية احتياجات العملاء. ويمكن للفريق الاسترشاد (توفيق، ٢٠٠٣م؛ بدر، ١٩٩٧م؛ الخولى، ٢٠٠٠م) بالمعايير التالية المحددة علمياً:

١ - *السرعة:* لضمان سرعة الوصول إلى أوعية الحفظ الخاصة بالمعلومات المطلوب حفظها.

٢ - *الأمن والسلامة:* للمحافظة على المعلومات وأوعية حفظها.

٣ - *الملاءمة والتناسب:* حيث يجب أن تتناسب أساس حفظ الوثائق مع طريقة الاسترجاع.

٤ - *الوضوح والبساطة:* وذلك حتى يسهل على جميع العاملين فهمها والالتزام بها.

٥ - *الشمول:* بحيث تكون شاملة الوثائق الناتجة عن جميع النشاطات فى المنظمة.

٦ - *المنطقية:* بحيث ترتب الأبواب والفصول والفروع وأسماء أو عناوين أوعية الحفظ ترتيباً منطقياً.

٧ - *المرونة:* يجب أن تكون خطة عمليات الحفظ المعتمدة مرنة قابلة للتحسين والتطوير.

٨ - *الترابط:* من خلال توضيح الصلات الطبيعة بين كل باب والفصول والفروع وأسماء أو عناوين أوعية الحفظ الخاصة به.

٩ - *الاقتصاد فى التكلفة:* حيث يجب أن تعمل على خفض تكلفة عمليات الحفظ.

ولقد أكدت المادة العاشرة من لائحة الأوعية الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات على أن تلتزم الأجهزة الحكومية فيما يصدر عنها من خطابات ومرفقات بالمقاسات المحددة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٦ لعام ١٤٠٦هـ. كما نصت المادة (١١) من نفس اللائحة على أن تحدد مواصفات كل نوع من أنواع الورق المشار إليه بالمادة (٩) من قبل الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس، ويصدر بذلك قرار من هيئة إدارة المركز.

د - مزايا مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

١ - المحافظة على وحدة الموضوع لكل وثيقة.

٢ - تحديد مكان لحفظ كل وثيقة سواء فى النظام الآلى أو اليدوى.

٣ - سرعة وسهولة حفظ الوثائق والمعلومات فى أوعية الحفظ الخاصة.

٤ - سهولة وسرعة استرجاع الوثائق والمعلومات.

٥ - ضمان عدم تشتيت وثائق الموضوع الواحد فى أكثر من وعاء للحفظ.

٦ - ضمان عدم الازدواجية والتكرار فى حفظ الوثائق والمعلومات.

٧ - المحافظة على الوثائق وأوعية الحفظ الخاصة بها من التلف.

٨ - سهولة اكتشاف ضياع أو فقدان أى وعاء حفظ.

٩ - المرونة الفائقة دون الإخلال بالهيكل العام لعمليات الحفظ.

هـ - مراحل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الحفظ:

اتفق الباحثون فى مجال إدارة المعلومات على أن تقسم أنواع عمليات الحفظ وفقاً لأنواع الوثائق المطلوب حفظها، لذلك نجد أن المادة الثالثة من لائحة الحفظ الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات تقسم هذه المحفوظات إلى:

١ - وثائق دائمة الحفظ لا يجوز إتلافها وهى التى لا يستغنى عنها لحاجة العمل أو حاجة البحث العلمى. وقد حصرت المادة الرابعة من نفس اللائحة الوثائق دائمة الحفظ فيما يلى:

* الوثائق التى تثبت أملاك الدولة الخاصة.
* الوثائق التى تثبت أملاك الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين.
* الوثائق التى تحفظ حقوق الدولة الطبيعية والقانونية الدائمة تجاه الدول والأشخاص.
* الوثائق التى تثبت حقوق الأشخاص تجاه الدولة والغير.
* الوثائق التى تؤرخ لوجود الأجهزة الحكومية وترصد تطورها الوظيفى والإدارى.
* مخططات ومواصفات المرافق العامة.
* الأحكام القضائية.
* الفتاوى الاجتهادية.
* الوثائق الأخرى التى تثبت تاريخ المملكة وتطورها

٢ - وثائق مؤقتة الحفظ يجوز إتلافها، وهى التى تتناقص قيمتها مع مرور الزمن حتى تنعدم.

وبناء على ما سبق قسمت لائحة الحفظ إجراءات عمليات الحفظ إلى:

هـ/١ - إجراءات حفظ أصول الوثائق دائمة الحفظ، وذلك كما فى الشكل رقم (٤/٤).

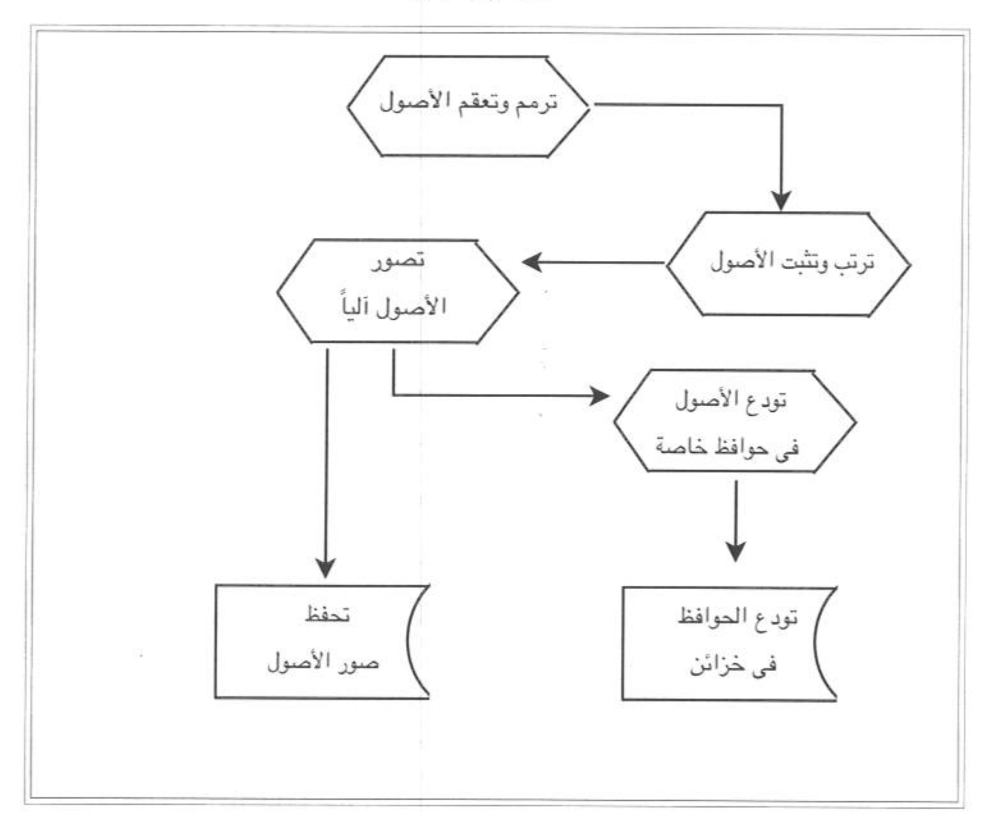
هـ/٢ - إجراءات حفظ الوثائق مؤقتة الحفظ، وقسمتها إلى:

* إجراءات حفظ الوثائق الموضوعية، وذلك كما فى الشكل رقم (٤/٥).
* إجراءات حفظ وثائق العاملين، وذلك كما فى الشكل رقم (٤/٦).

هـ / ١ - إجراءات حفظ أصول الوثائق دائمة الحفظ:

* ترمم وتعقم الأصول.
* ترتب الأصول وتثبت مع عدم تخريم أطرافها.
* تصور الأصول على أحدث وسائل الحفظ المقاومة للتلف (مثل التصوير الضوئى).
* تودع الأصول فى حوافظ خاصة لحمايتها من الرطوبة والغبار والأشعة المباشرة.
* تودع حوافظ الأصول فى خزائن أمنية مضادة للحريق فى أماكن آمنة.
* تحفظ صور الأصول فى الأماكن المناسبة لها.

شكل رقم (٤/٤)



هـ/٢ – إجراءات حفظ الوثائق المؤقتة الحفظ:

هـ/٢/ ١– إجراءات حفظ الوثائق الموضوعية:

* يفتح وعاء الحفظ لكل موضوع حسب دليل التصنيف، ويحدد تاريخ الفتح بتاريخ أول وثيقة موضوعية [١] تحفظ فيه.

* يتم تجهيز كل وعاء حفظ بما يلى:

– نموذج قائمة المحتويات [٢]، وإذا كان وعاء الحفظ يحتوى على موضوعات فرعية منفصلة، فإنه يتم الفصل بين الموضوعات الفرعية لوعاء الحفظ بفواصل بلاستيكية، ويوضع بعد كل فاصل قائمة المحتويات الخاصة بكل موضوع فرعى.

– نموذج حركة التداول [٣].

– المرشد البلاستيكى.

– اللاصق الخاص بتسجيل عنوان وعاء الحفظ .

* يسجل عنوان وعاء الحفظ فى الفهرس يدوياً أو آلياً.

* تراجع الوثائق الموضوعية المطلوب حفظها للتأكد من أنه يجب حفظها.

* تفهرس الوثائق الموضوعية المطلوب حفظها.

* تخرم الوثائق الموضوعية فى الهامش الأيمن إذا كانت باللغة العربية وبالهامش الأيسر إذا كانت باللغة الإنجليزية.

* ترمم الوثائق الموضوعية المطلوب حفظها.

* ترتب الوثائق الموضوعية زمنياً حسب تواريخ وأرقام قيود الصادر والوارد.

* ترقم الوثائق الموضوعية تسلسلياً حسب تسلسل إيداعها داخل وعاء الحفظ.

* تسجل بيانات الوثائق الموضوعية فى نموذج قائمة المحتويات.

(١) نموذج رقم (٣)، ملحق رقم (١)، ص (٢٦٩).
(٢) نموذج رقم (٤)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٠).
(٣) نموذج رقم (٧)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٣).

* تودع الوثائق الموضوعية فى وعاء الحفظ، مع ملاحظة أنه يجب عند وصول الوثائق فى وعاء الحفظ إلى السعة القصوى أن يتم ما يلى:

- يقفل وعاء الحفظ عند وصوله للسعة القصوى.
- يعد نموذج مذكرة الأقفال [1]، وتحفظ كآخر وثيقة فى الجزء المقفل.
- يفتح جزء جديد لوعاء الحفظ المقفل.
- يجهز الجزء الجديد.
- يعد نموذج مذكرة فتح جزء جديد [2] وتحفظ كأول وثيقة فى الجزء الجديد.

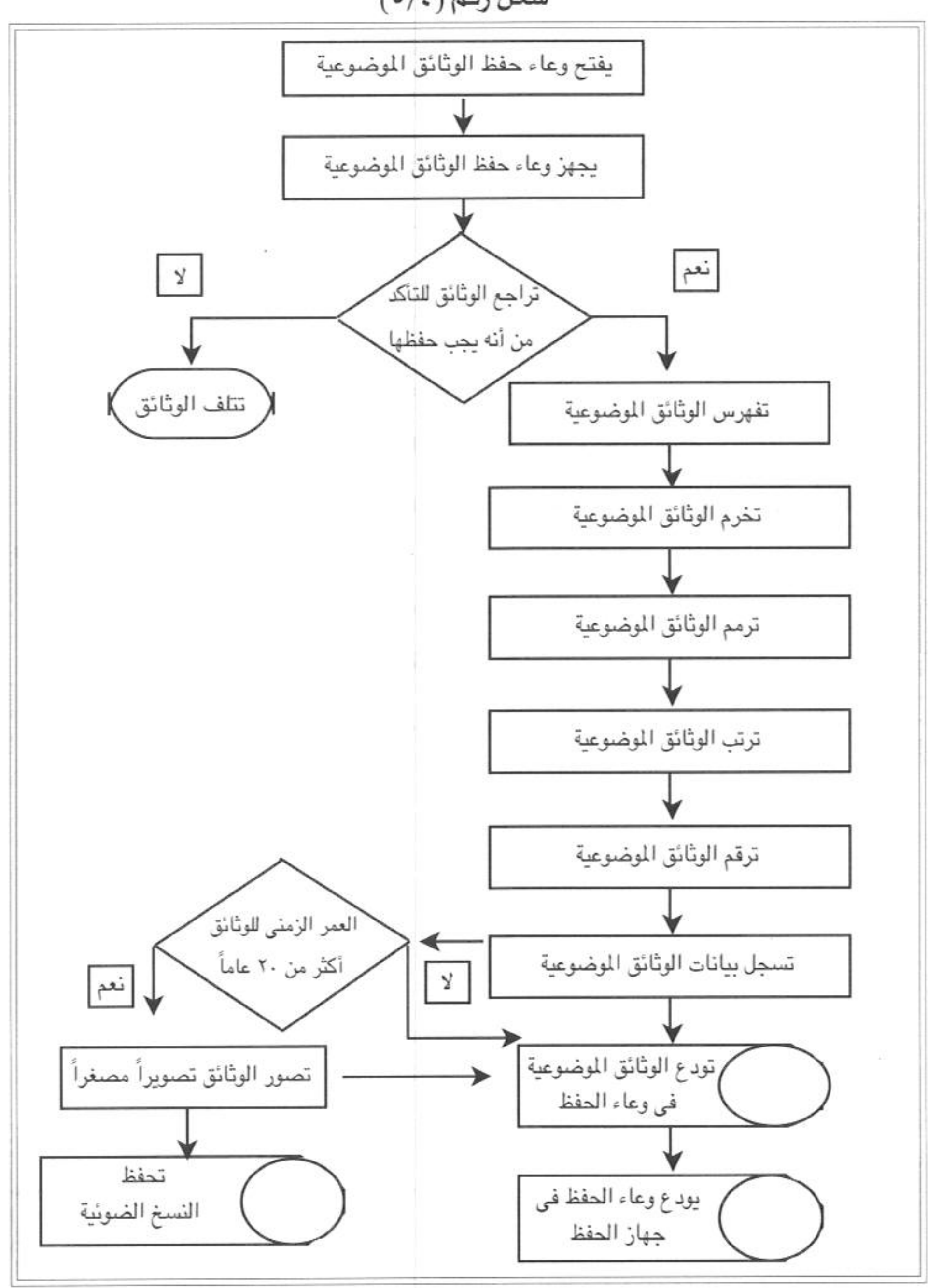
* يوضع وعاء الحفظ فى المكان المخصص لحفظه.
* تتم حماية أوعية الحفظ ومحتوياتها من كل ما قد يعرضها للتلف.

ملاحظة: إذا كانت الوثائق الموضوعية مؤقتة الحفظ يزيد عمرها الزمنى عن عشرين عاماً، فإنه يتم ما يلى:

* تصور الوثائق الموضوعية مؤقتة الحفظ تصويراً ضوئياً.
* تستخرج نسخ من الصور الضوئية.
* تحفظ نسخ الصور الضوئية فى أماكن مختلفة مناسبة يتحقق فيها الأمن والسلامة.

(١) نموذج رقم (٦)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٢).
(٢) نموذج رقم (٤)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٠).

شكل رقم (٤/٥)


يفتح وعاء حفظ الوثائق الموضوعية
يجهز وعاء حفظ الوثائق الموضوعية
تراجع الوثائق للتأكد من أنه يجب حفظها
لا
نعم
تتلف الوثائق
تفهرس الوثائق الموضوعية
تخرم الوثائق الموضوعية
ترمم الوثائق الموضوعية
ترتب الوثائق الموضوعية
ترقم الوثائق الموضوعية
تسجل بيانات الوثائق الموضوعية
العمر الزمنى للوثائق أكثر من ٢٠ عاماً
نعم
لا
تصور الوثائق تصويراً مصغراً
تودع الوثائق الموضوعية فى وعاء الحفظ
تحفظ النسخ الضوئية
يودع وعاء الحفظ فى جهاز الحفظ

هـ/ ٢/٢ - إجراءات حفظ وثائق العاملين:

* يفتح وعاء الحفظ لكل عامل حسب دليل التصنيف، ويحدد تاريخ فتح وعاء الحفظ بتاريخ أول معاملة تحفظ فيه.

* يجهز وعاء الحفظ على النحو التالى:

- يعد نموذج قائمة المحتويات مع ملاحظة أن يتم الفصل بين الموضوعات الفرعية لوعاء الحفظ بفواصل بلاستيكية، ويوضع بعد كل فاصل قائمة المحتويات الخاصة بكل موضوع فرعى.

- يعد نموذج حركة التداول.

- المرشد البلاستيكى.

- اللاصق الخاص بتسجيل اسم وعاء الحفظ.

* يسجل اسم وعاء الحفظ فى الفهرس يدوياً أو آلياً.

* تراجع وثائق العامل المختص المطلوب حفظها للتأكد من أنها واجبة الحفظ.

* تفهرس وثائق العامل المختص المطلوب حفظها.

* تخرم وثائق العامل المختص فى الهامش الأيمن إذا كانت باللغة العربية وبالهامش الأيسر إذا كانت باللغة الإنجليزية.

* ترمم وثائق العامل المطلوب حفظها.

* ترتب وثائق العامل زمنياً حسب تواريخ وأرقام قيود الصادر والوارد.

* ترقم وثائق العامل تسلسلياً حسب تسلسل إيداعها داخل وعاء الحفظ.

* تسجل بيانات وثائق العامل فى نموذج قائمة المحتويات.

* تودع وثائق العامل فى وعاء الحفظ، مع ملاحظة أنه يجب عند وصول وثائق العامل فى وعاء الحفظ إلى السعة القصوى أن يتم ما يلى:

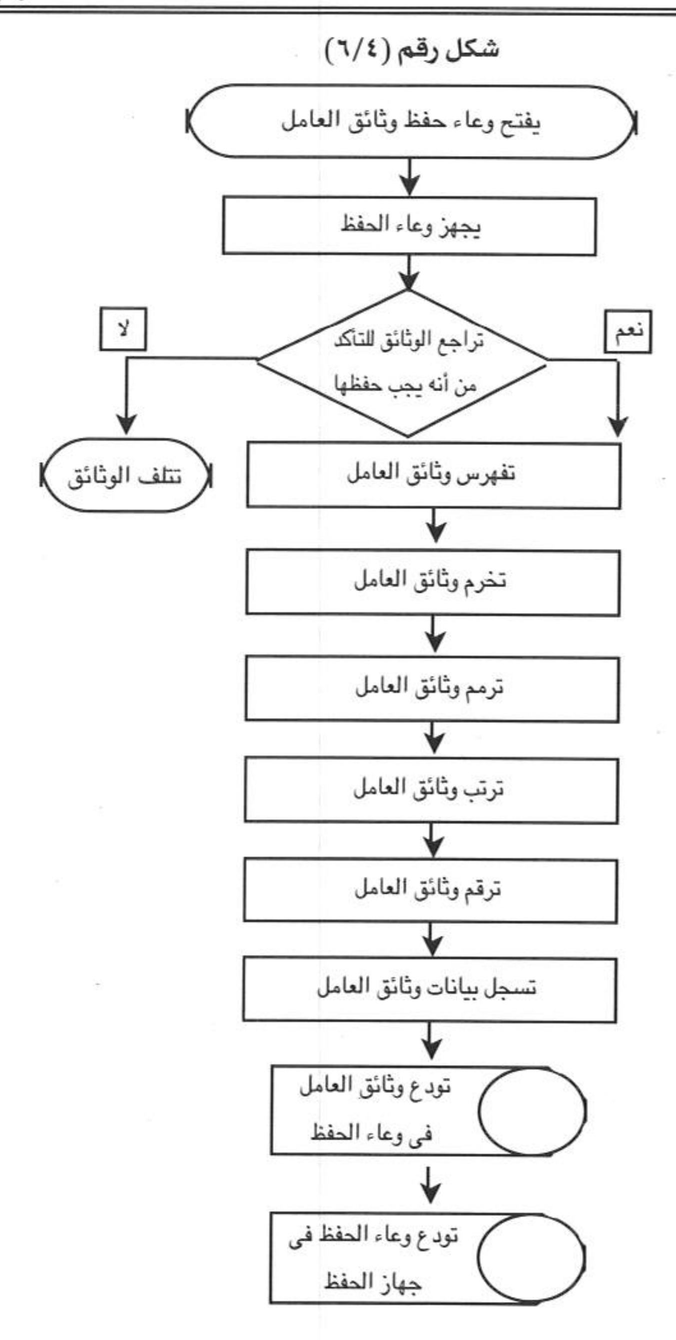
- يقفل وعاء الحفظ عند وصوله إلى السعة القصوى.

- يعد نموذج مذكرة الإقفال، وتحفظ كآخر وثيقة فى الجزء المقفل.

- يفتح جزء جديد لوعاء الحفظ المقفل.
- يجهز الجزء الجديد.
- يعد نموذج مذكرة فتح جزء جديد وتحفظ كأول وثيقة فى الجزء الجديد.

* يوضع وعاء الحفظ فى المكان المخصص لحفظه.
* تتم حماية أوعية الحفظ ومحتوياتها من كل ما قد يعرضها للتلف.

شكل رقم (٦/٤)


يفتح وعاء حفظ وثائق العامل
يجهز وعاء الحفظ
تراجع الوثائق للتأكد من أنه يجب حفظها
نعم
لا
تتلف الوثائق
تفهرس وثائق العامل
تخرم وثائق العامل
ترمم وثائق العامل
ترتب وثائق العامل
ترقم وثائق العامل
تسجل بيانات وثائق العامل
تودع وثائق العامل فى وعاء الحفظ
تودع وعاء الحفظ فى جهاز الحفظ

ثالثاً - مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول:

أ - مفهوم مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول:

قسمت اللوائح الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات هذه العمليات إلى:

١ - عمليات التزويد والإعارة:

حددت لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات وإعارتها مفهوم التزويد بأنه " إعطاء الجهات الحكومية أو قطاعات الجهاز أو فروعه أو وحداته الإدارية يدويًا أو آلياً نسخاً أو صوراً من الوثائق التى تتعلق بأعمالها عند صدور هذه الوثائق أو عند الحاجة إليه ". أما الإعارة فهى " تسليم الوحدة الإدارية المختصة أصل الوثيقة أو نسختها الباقية فى الجهاز الإدارى مع أساسها فى الحالات التى تتطلب الاطلاع على هذه الوثائق، على أن تتم إعادتها لحفظها فى مكانها السابق بعد انتهاء مدة الإعارة " وقد نظمت المواد (١٠، ١١، ١٢) من نفس اللائحة عملية الإعارة حيث اشترطت أن تتم الإعارة وفقاً لما يلى:

* أن يتعذر البت فى موضوع متعلق بموضع الوثيقة ما لم يتم الاطلاع على هذه الوثائق.
* أن تتم الإعارة بناء على طلب موقع من مدير الوحدة الإدارية المختصة.
* يجب على الوحدة الإدارية المستعيرة أن تبقى الوثيقة المعارة وأساسها على الترتيب الذى وردت به إلى الوحدة المستعيرة وعدم فصل الأوراق عن بعضها أو إضافتها إلى وثائق أخرى.
* لا تزيد مدة الإعارة عن عشرة أيام قابلة للتجديد بطلب من مدير الوحدة الإدارية المختصة.

٢ - عمليات الإطلاع وتداول المحفوظات:

فرقت لائحة الحفظ بين عمليات الإطلاع والتداول، فعرَّفت الإطلاع بأنه " تمكين الباحثين والدارسين من قراءة الوثيقة والمحفوظات دون الحصول على نسخة منها ". أما التداول فهو " تمكين الباحثين والدارسين من الحصول على صور من الوثائق والمحفوظات ". وقد قسمت اللائحة الوثائق والمحفوظات لأغراض الإطلاع والتداول إلى نوعين، النوع الأول هو وثائق يجوز الاطلاع عليها وتداولها، وهى الوثائق المتعلقة بالموضوعات العامة غير السرية التى تم نشرها أو إبلاغها للجهات والأشخاص الاعتباريين أو الطبيعيين. أما النوع الثانى فهو وثائق يحظر نشرها أو الاطلاع عليها أو تداولها لغير العاملين المختصين

أو بأمرهم، وذلك لسريتها أو لاشتمالها على معلومات تخص جهات محددة أو أشخاصاً معينين بذاتهم، وليس من المصلحة الاطلاع عليها أو إفشاء ما تضمنته من بيانات أو معلومات. وتقسم درجات سرية هذا النوع من الوثائق والمحفوظات إلى وثائق ومحفوظات سرية للغاية وهى الوثائق الخاصة بأمن الدولة، وثائق ومحفوظات سرية جداً، وهى الوثائق الخاصة بالمصالح العامة أو الخاصة، ووثائق ومحفوظات سرية وهى الوثائق والمحفوظات الخاصة بمواضيع فردية يترتب على إفشائها أو الاطلاع عليها تأثيرات سيئة على الحياة الاجتماعية للجماعات والأفراد.

وبناء على ما سبق، حددت لائحة الإطلاع ضوابط الإطلاع على الوثائق والمحفوظات السرية بما يلى:

* أن تكون الوثائق والمحفوظات المطلوب الاطلاع عليها ذات علاقة بموضوع البحث.
* إزالة أسماء الأشخاص الواردة فى صور الوثائق أو المحفوظات قبل تزويدها للباحث العميل.
* أن تكون مدة حظر الوثيقة – ذات الحظر المؤقت – قد انتهت.
* أن يكون الباحث أو الدارس له مكانة علمية فى مجال البحث، أو إحضار خطاب رسمى من الجهة المشرفة على البحث أو جهة عمل الباحث.
* أن يشار فى مصادر البحث إلى هذه الوثائق ومكان وجودها.
* أن يتم تزويد المركز بثلاث نسخ من هذا البحث تودع فى مكتبة المركز.

ولأن ذلك التقسيم يتناقض مع أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو تحقيق رضا العميل، وذلك لأنه يعمل على التمييز بين العميل الباحث أو الدارس إذا كان موظفاً حكومياً ومن ثم ينطبق عليه الإعارة، وبين العميل الباحث أو الدارس إذا لم يكن موظفاً حكومياً، فإننا لا نرى صحة عملية التقسيم لأنه يجب عدم تمييز العميل لطبيعة عمله، وإنما يجب أن يكون معيار التفريق بين العمليات هو درجة سرية الوثيقة المطلوبة والهدف الخاص بالعملية (إطلاع أو تزويد أو إعارة أو متابعة).

لذلك تنقسم من وجهة نظرنا عمليات التداول إلى ما يلى:

١ – *عملية الإطلاع:* وهى عملية إطلاع العميل على الوثيقة داخل مركز الوثائق أو مكان الحفظ اللامركزى دون حصوله على صور من الوثيقة مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية، وذلك كما فى الشكل رقم (٤/٧).

٢ – *عملية التزويد:* وهى عملية حصول العميل على نسخة من الوثائق المطلوبة التقليدية أو الإلكترونية مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية.

٣ – *عملية الإعارة:* وهى عملية حصول العميل على الوثائق أو على وعاء الحفظ بأكمله مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية.

٤ – *عملية المتابعة:* وهى تهدف إلى متابعة أصول الوثائق أو أوعية الحفظ المعارة.

٥ – *عملية البث الانتقائى:* وهى عملية التجهيز الدورى للوثائق الواردة لمركز المعلومات وبثها ورقياً أو آلياً إلى العملاء المستفيدين منها، وذلك بهدف إطلاعهم على أحدث المعلومات فى مجال تخصصهم.

علمًا أنه تم تعديل المادة الثالثة من لائحة الإطلاع بموجب الأمر السامى رقم (٧/ ١٥٠م) وتاريخ ١٤٢٤/٢/١٧هـ بهدف حماية حقوق الدولة ووثائقها النظامية، وذلك من خلال تعديل آلية عملية الإطلاع لحماية الوثائق والمحفوظات الرسمية للدولة وتحديد ما يجوز الاطلاع عليه (السبيعى، ١٤٢٥هـ)، حيث قسمت المادة الجديدة المعدلة فى لائحة الإطلاع الوثائق والمحفوظات لأغراض الاطلاع والتداول إلى وثائق يجوز الاطلاع عليها وتداولها وهى التى تتعلق بموضوعات عامة غير سرية تم نشرها أو إبلاغها للجهات والأشخاص الاعتباريين أو الطبيعيين، والقسم الثانى هو وثائق يحظر نشرها أو الاطلاع عليها أو تداولها لغير الموظفين المختصين أو بأمرهم لسريتها أو لاشتمالها على معلومات تخص جهات محددة أو أشخاصاً معنيين بذاتها، وليس من المصلحة الإطلاع عليها أو إفشاء ما تضمنته من بيانات أو معلومات.

ب – أهداف مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول:

١ – المحافظة على المعلومات والوثائق من التلف أو الضياع.

٢ – المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالوثائق السرية.

٣ – ضمان عدم وجود الوثائق وأوعية الحفظ خارج جهاز الحفظ بلا مبرر.

٤ – إحكام الرقابة على عملية تداول المعلومات والوثائق وأوعية حفظها.

ج – معايير تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول:

نقترح أن تتولى المنظمة حسب مرئيات فريق العمل تحديد معايير جودة عمليات التداول التى يجب أن تتفق مع احتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة، لذلك لا بد أولاً من معرفة

هذه الاحتياجات وبناء عليها يتم وضع المعايير المساعدة على تلبية احتياجات العملاء. ويمكن للفريق الاسترشاد بالمعايير المحددة علمياً مثل السرعة والدقة والملاءمة والشمول والسلامة والسرية والتكلفة وغيرها.

د - مراحل مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات التداول:

د/١- تحسين إجراءات عملية الإطلاع:

١ - يحدد العميل المعلومات المطلوب الاطلاع عليها.

٢ - يحدد العامل المختص الفهرس الخاص بوعاء الحفظ.

٣ - يستخرج العامل المختص وعاء المعلومات من مكان حفظه.

٤ - يفحص العامل المختص وعاء المعلومات وذلك للتأكد من توافر المعلومات المطلوبة ويتأكد من حالة الوثائق ووعاء الحفظ.

٥ - يسجل العامل المختص بيانات نموذج حركة الملف ويسجل أمام خانة الملاحظات عبارة إطلاع بتاريخ / / ١٤هـ.

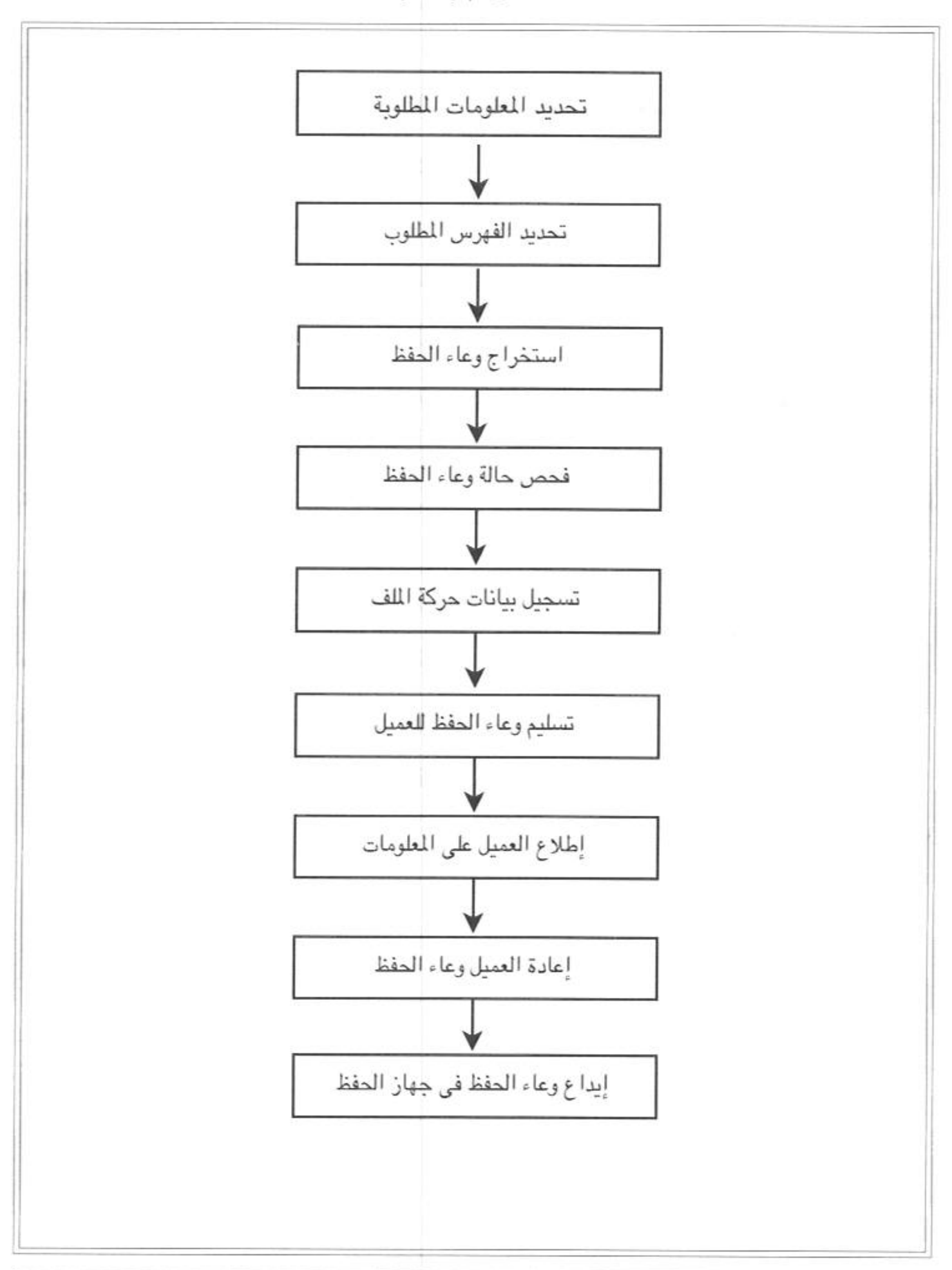
٦ - يسلم العامل المختص وعاء الحفظ للعميل.

٧ - يطلع العميل على المعلومات المطلوبة.

٨ - يعيد العميل وعاء الحفظ إلى العامل المختص.

٩ - يودع العامل المختص وعاء الحفظ فى المكان المخصص لحفظه.

شكل رقم (٤/٧)



تحديد المعلومات المطلوبة
تحديد الفهرس المطلوب
استخراج وعاء الحفظ
فحص حالة وعاء الحفظ
تسجيل بيانات حركة الملف
تسليم وعاء الحفظ للعميل
إطلاع العميل على المعلومات
إعادة العميل وعاء الحفظ
إيداع وعاء الحفظ فى جهاز الحفظ

د/٢ – تحسين إجراءات عملية التزويد:

تختلف إجراءات التزويد بحسب التقنية المستخدمة فى العملية، لذلك تنقسم إلى:

* *تحسين إجراءات عملية التزويد اليدوى:*

كما يشير الشكل رقم (٨/٤) فإنها تتمثل فى:

١- يحدد العامل المختص أسماء العملاء وهم الجهات أو الوحدات الإدارية المطلوب تزويدها.

٢ – يسجل العامل المختص الأسماء فى نماذج خاصة معتمدة.

٣ – يصور العامل المختص أصل الوثيقة بحسب عدد العملاء.

٤ – يرسل العامل المختص نسخاً إلى الجهات والوحدات الإدارية المحددة.

٥ – يوثق العامل المختص عملية التزويد لدى وحدة الصادر فى الاتصالات الإدارية.

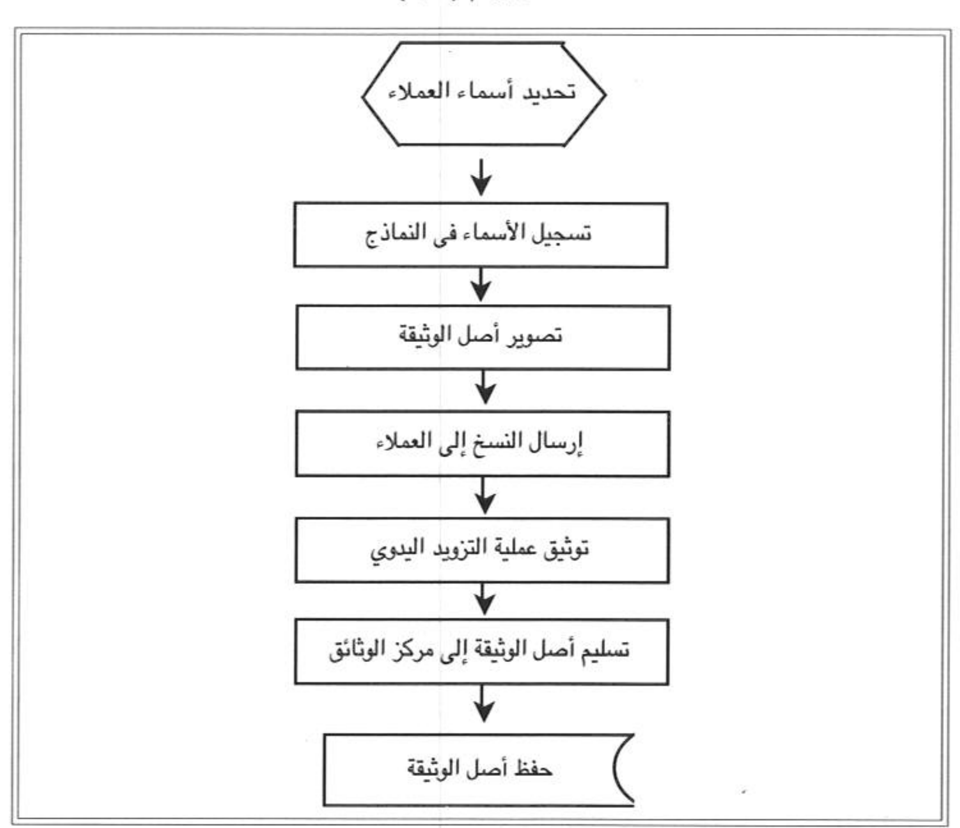
٦ – يسلم العامل المختص أصل الوثيقة إلى مركز الوثائق فى المنظمة.

* *تحسين إجراءات عملية التزويد الآلى:*

١ – تزود كل وحدة إدارية مختصة بطرفية حاسب آلى وطابعة.

٢ – يحدد العامل المختص الأشخاص الذين يحق لهم الاطلاع والاستنساخ من خلال هذه الوسائل. ويكون ذلك بطلب من مدير الوحدة الإدارية لمركز الوثائق.

شكل رقم (٤/٨)



د/٣ – تحسين إجراءات عملية الإعارة:

كما يشير الشكل رقم (٤/٩)، فإن الإجراءات تتمثل فى:

١ – يعد العميل المستفيد نموذج الإعارة [(١)].

٢– يوقع مدير الوحدة الإدارية المختصة نموذج الإعارة.

٣ – يعتمد المسؤول المختص طلب الإعارة فى مركز الوثائق.

٤ – يسلم العامل المختص الطلب، يحدد العامل المختص موضوع الوثيقة ورقم وعاء الحفظ.

٥ – يخرج العامل المختص وعاء الحفظ وتحديد الوثيقة فى فهرس وعاء الحفظ.

(١) نموذج رقم (٩)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٥).

٦ - يضع العامل المختص ملاحظة فى قائمة محتويات وعاء الحفظ فى حقل الملاحظات أمام الوثيقة بإعارتها للوحدة الإدارية العميلة.

٧ - يخرج العامل المختص الوثائق المطلوبة من وعاء الحفظ.

٨ - يفحص العامل المختص سلامة الوثيقة ومرفقاتها وتحديد عدد هذه المرفقات.

٩ - يصور العامل المختص الوثيقة الأصلية ومرفقاتها، ويحفظ الصور مع طلب الإعارة فى وعاء الحفظ بدلاً من الأصل المستخرج.

١٠ - يضع العامل المختص الوثيقة المعارة وأساسها فى وعاء شفاف للحفاظ عليها أثناء تداولها لدى المستعير، ويميز الوثيقة داخل الوعاء بنموذج يميزها عن غيرها مع تسجيل كل البيانات الأساسية عن الوثيقة والجهة المستعيرة.

١١ - يتسلم مندوب الوحدة الإدارية المختصة الوثيقة المعارة بعد التوقيع على نموذج الإعارة.

١٢ - يحفظ العامل المختص نموذج الإعارة.

١٣ - يعيد العميل المستفيد الوثيقة إلى الإدارة المختصة.

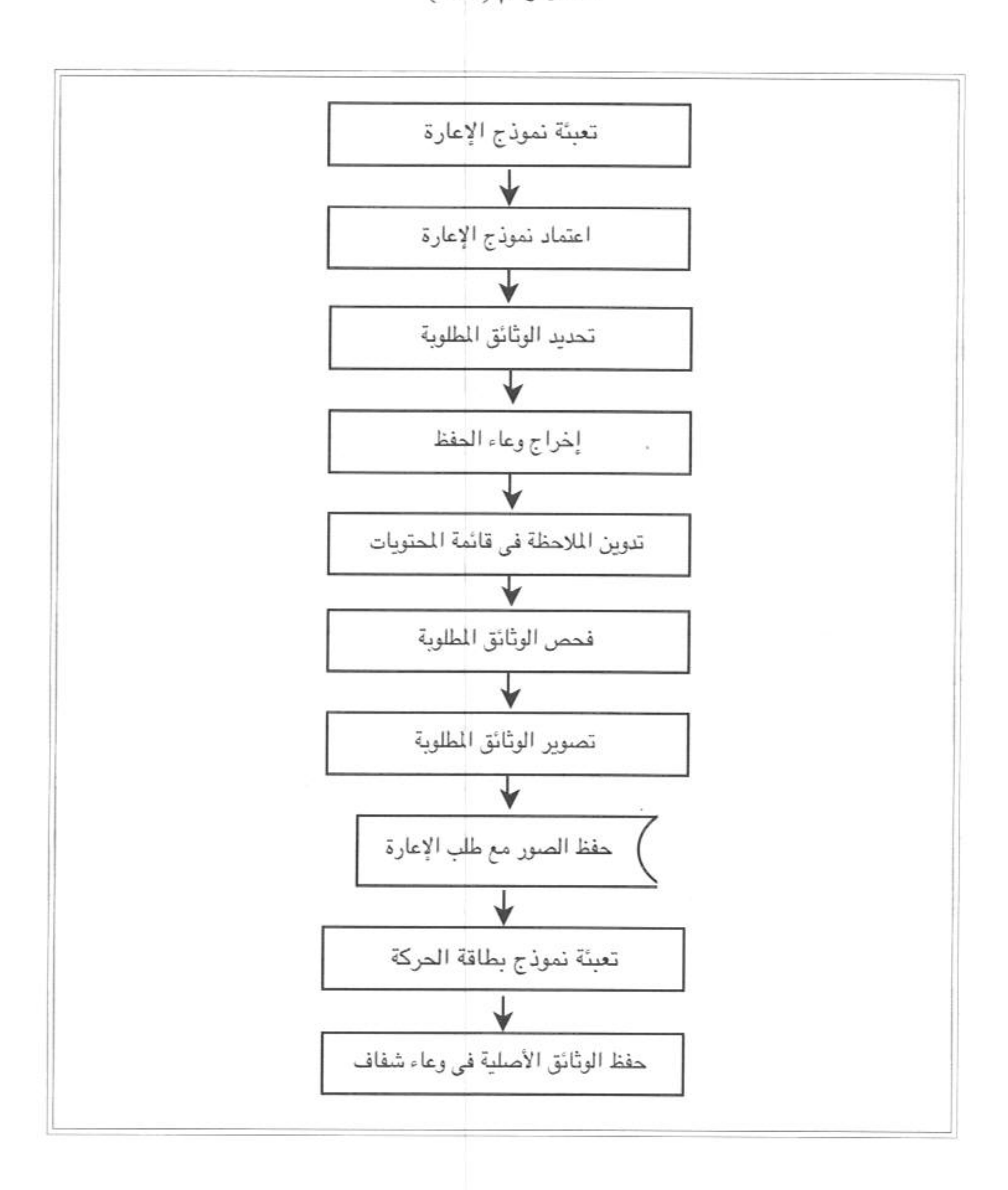
١٤ - يفحص العامل المختص الوثيقة، وذلك لمطابقتها على صورتها المحفوظة فى وعاء حفظ الموضوع، فإذا وجدت مكتملة يتم إتلاف الصورة المحفوظة بعد إعادة الوثيقة الأصلية إلى مكانها، مع مسح الملاحظة الموجودة على قائمة محتويات وعاء الحفظ.

١٥ - يعيد العامل المختص الوثيقة الأصلية إلى وعاء الحفظ.

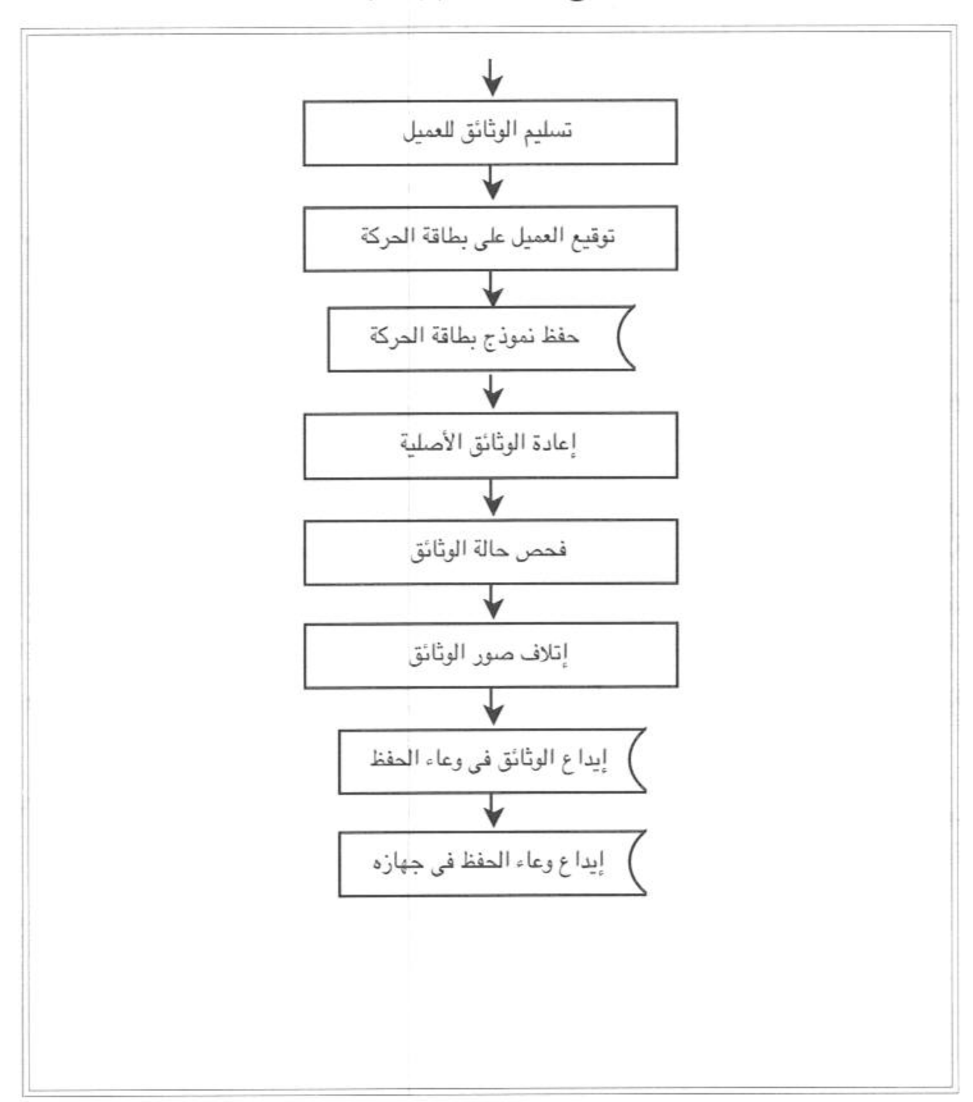
١٦ - يعيد العامل المختص وعاء الحفظ إلى مكان حفظه.

١٧ - يحفظ العامل المختص نموذج طلب الإعارة ونموذج بطاقة الإعارة فى وعاء حفظ خاص للتعرف على درجة نشاط وعاء الحفظ.

شكل رقم (٤/٩)


تعبئة نموذج الإعارة
اعتماد نموذج الإعارة
تحديد الوثائق المطلوبة
إخراج وعاء الحفظ
تدوين الملاحظة فى قائمة المحتويات
فحص الوثائق المطلوبة
تصوير الوثائق المطلوبة
حفظ الصور مع طلب الإعارة
تعبئة نموذج بطاقة الحركة
حفظ الوثائق الأصلية فى وعاء شفاف

تابع للشكل رقم (٩/٤)



د/٤ – تحسين إجراءات عملية المتابعة:

كما نلاحظ من الشكل رقم (٤/١٠)، أن إجراءات عملية المتابعة هى:

١ – يسجل العامل المختص حقول بطاقة الإعارة، ويضعها مع بطاقات الإعارة فى الترتيب التاريخى لتاريخ إعادة الوثيقة. أما إذا كانت المتابعة آلية فيتم تسجيل البيانات اللازمة فى الحاسب الآلى لتتم بموجبها عملية المتابعة.

٢ – فى حالة عدم إعادة الوثيقة فى التاريخ المحدد لإعادة الوثيقة، يتصل العامل المختص بالعميل المستفيد هاتفياً ويطلب منه إعادة الوثيقة المعارة لانتهاء مدة إعارتها، ويدون يوم وتاريخ وزمن الاتصال على نموذج حركة التداول.

٣ – إذا لم تعد الوثيقة فى اليوم الأول للاتصال يعاد الاتصال الهاتفى مرة ثانية فى اليوم التالى ويدون ذلك على نموذج حركة التداول.

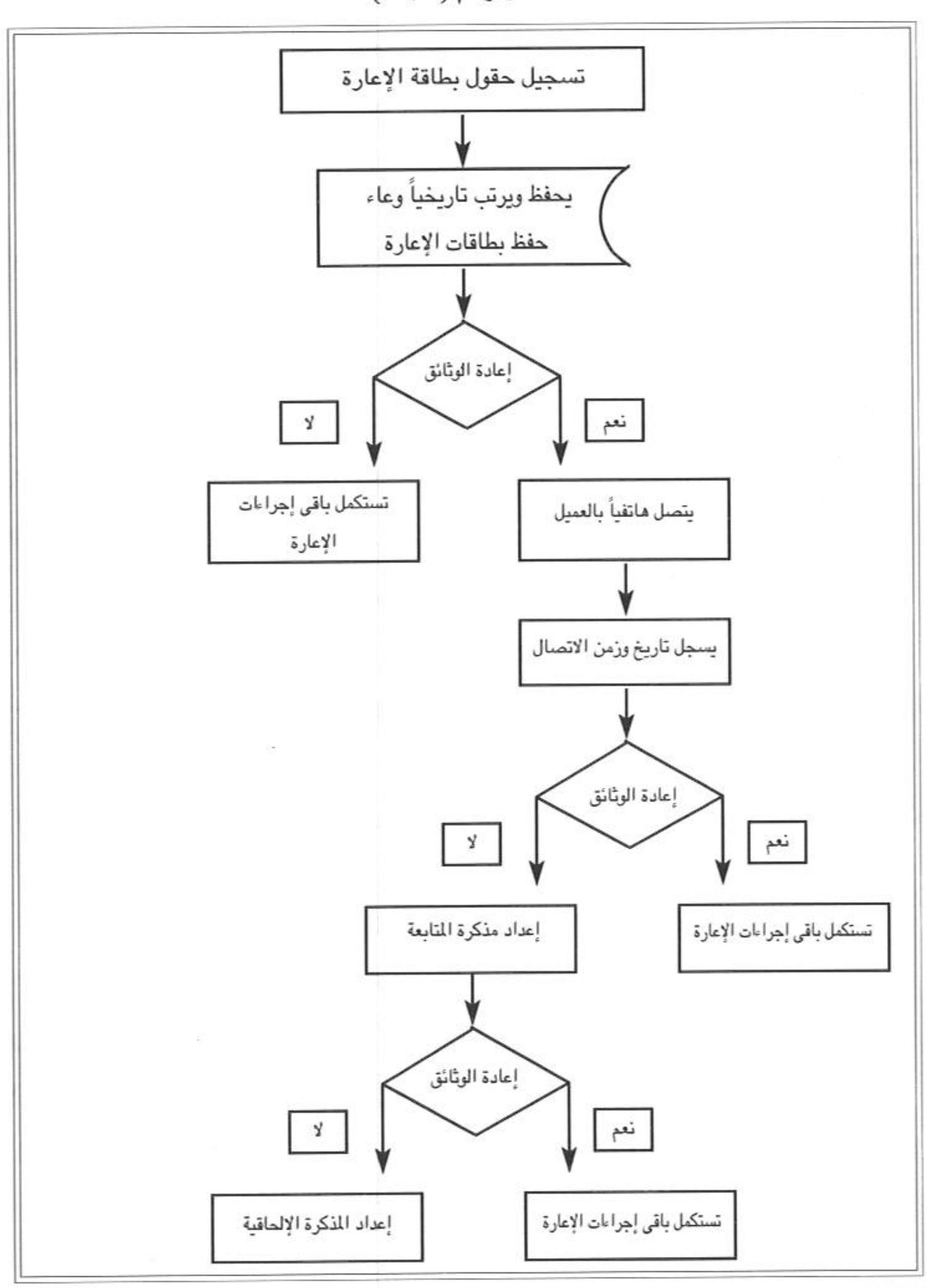
٤ – إذا لم تعد الوثيقة فى اليوم التالى لتاريخ الاتصال الهاتفى تعد مذكرة باسم مدير الوحدة الإدارية المختصة بتوقيع مدير مركز الوثائق يطلب فيها التوجيه بإعادة الوثيقة التى انتهت مدة إعارتها بتاريخ / / ١٤ هـ، ويشار فى المذكرة إلى عمليتى الاتصال الهاتفى[١].

٥ – إذا لم تعد الوثيقة فى اليوم الثانى من تاريخ المذكرة الأولى، فتعد مذكرة إلحاقية بنفس المعنى، ويشار فيها إلى رقم المذكرة السابقة.

٦ – إذا لم يتم إعادة الوثيقة فيتم إعداد مذكرة من المركز لرئيس اللجنة الدائمة للوثائق فى الجهاز الإدارى، يطلب توجيه المعنيين فى هذه الوحدة بوجوب إعادة الوثائق المعارة إلى المركز.

(١) نموذج رقم (١١)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٧).

شكل رقم (٤/١٠)


تسجيل حقول بطاقة الإعارة
يحفظ ويرتب تاريخياً وعاء
حفظ بطاقات الإعارة
إعادة الوثائق
نعم
لا
يتصل هاتفياً بالعميل
تستكمل باقى إجراءات
الإعارة
يسجل تاريخ وزمن الاتصال
إعادة الوثائق
نعم
لا
تستكمل باقى إجراءات الإعارة
إعداد مذكرة المتابعة
إعادة الوثائق
نعم
لا
تستكمل باقى إجراءات الإعارة
إعداد المذكرة الإلحاقية

د/ ٥ – تحسين إجراءات عملية البث الانتقائى:

د /٥/١ – تحسين إجراءات عملية البث الانتقائى التقليدى:

١ – يستلم العامل المختص المعلومات الحديثة تقليدياً.

٢ – يحدد العامل المختص أسماء العملاء المتوقع استفادتهم من المعلومات المرسلة حسب التخصص.

٣ – يفرز ويصنف العامل المختص المعلومات حسب العملاء المتوقع استفادتهم من هذه المعلومات.

٤ – يجهز العامل المختص المعلومات الحديثة.

٥ – يصور العامل المختص أصول المعلومات بعدد العملاء المستفيدين.

٦ – يرسل العامل المختص الصور إلى العملاء المستفيدين.

٧ – يحفظ العامل المختص أصول المعلومات حسب إجراءات عملية الحفظ.

د /٥/٢ – تحسين إجراءات عملية البث الانتقائى الإلكترونى:

١ – يستقبل العامل المختص المعلومات الحديثة إلكترونياً.

٢ – يحدد العامل المختص أسماء العملاء المتوقع استفادتهم من المعلومات الإلكترونية حسب التخصص.

٣ – يفرز ويصنف العامل المختص المعلومات المقترح بثها إلكترونياً حسب العملاء المستفيدين.

٤ – يبث العامل المختص المعلومات إلكترونياً إلى العملاء المستفيدين.

٥ – يحفظ العامل المختص المعلومات الحديثة حفظاً إلكترونياً.

رابعاً – مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

أ – مفهوم عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

١ – عملية الفرز: هى فرز الوثائق النشطة عن الوثائق متوسطة النشاط، وفرز الوثائق متوسطة النشاط عن الوثائق الدائمة الحفظ أو المنتهية.

٢ – عملية الترحيل: هى ترحيل الوثائق متوسطة النشاط إلى مركز الوثائق فى المنظمة، وترحيل الوثائق الدائمة الحفظ إلى مركز الوثائق والمحفوظات الوطنى.

٣ – عملية الإتلاف: هى إتلاف الوثائق المنتهية أيا كان شكل وعاء الحفظ.

ب – أهداف مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

يهدف مشروع تحسين الجودة الشاملة فى عمليات الفرز والترحيل والإتلاف إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ – توفير مساحات متجددة لحفظ الوثائق المستجدة.

٢ – توفير تكلفة إدارة المعلومات.

٣ – سهولة وسرعة تداول المعلومات.

٤ – الاستثمار الفعال فى الوثائق المتلفة.

٥ – المحافظة على الوثائق دائمة الحفظ.

ج – معايير جودة عمليات الفرز والترحيل والإتلاف:

نقترح أن تتولى المنظمة حسب مرئيات فريق العمل تحديد معايير جودة عمليات التداول التى يجب أن تتفق مع توقعات واحتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة، لذلك لا بد أولاً من معرفة هذه الاحتياجات وبناء عليها يتم وضع المعايير المساعدة على تلبية احتياجات العملاء. ويمكن للفريق الاسترشاد بالمعايير المحددة علمياً، مثل السهولة والبساطة والوضوح والفعالية والدقة والمرونة وغيرها .

د – إجراءات عملية إصدار لائحة تقويم الوثائق:

١– يشكل فى كل جهاز حكومى لجان تقويم للوثائق تتكون من:

* مدير الوحدة الإدارية المختصة بالجهاز.
* مدير مركز الوثائق بالجهاز.
* مختص بالتنظيم الإدارى بالجهاز.
* مختص بالأنظمة بالجهاز.
* المختصين الذين ترى اللجنة الاستعانة بهم.

٢ – تعمل اللجان تحت إشراف اللجنة الدائمة للوثائق التى يرأسها وكيل الجهاز.

٣ – تحدد كل لجنة أسماء أنوا ع الوثائق التى تختص بتقويمها والعمر الزمنى الذى تقدره لكل منها، والمدة التى تكون فيها الوثيقة نشطة أو غير نشطة.

٤ – تضع كل لجنة هذه الأسماء فى قوائم [١] .

٥ – تقوم كل لجنة بالتقويم اللازم للوثائق التى تدخل فى نطاق عملها مع مراعاة ما ورد فى المادة (٤) من لائحة الحفظ، والأنظمة والتعليمات والعقود التى تحدد الالتزامات المالية والنظامية والإدارية لأجهزة الدولة.

٦ – تعتمد اللجنة الدائمة للوثائق فى المنظمة بيانات التقويم.

٧ – ترسل البيانات والمحاضر إلى المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٨ – يشكل المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات لجاناً مختصة لدراسة هذه البيانات وفقاً لنظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه، وإعداد قوائم مدد الحفظ ومكانه وبدايته.

٩ – تصدر هيئة إدارة المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات بعد التشاور مع الجهة أو الجهات المعنية قوائم نوعية بمدد الحفظ ومكانه وبدايته. مع ضرورة ملاحظة ما يلى:

* الوثائق التى لم يرد لها ذكر فى قوائم مدد الحفظ يكتب عنها للمركز الوطنى للوثائق والمحفوظات لاتخاذ ما يلزم لإضافتها إلى هذه القوائم.

* تقدر أعمار الوثائق بالسنين، ويبدأ حساب السنة من بداية السنة التالية للواقعة التى تحدد بداية عمر الوثيقة.

* يحتسب عمر الوثيقة بالسنة الهجرية التى تبدأ مع بداية شهر محرم وتنتهى بنهاية شهر ذى الحجة.

* الوثيقة التى يتقرر إلغاء استخدامها من العمل وتزال من أوعية الحفظ لانتهاء مدة حفظها، يتم حذفها من الطبعات الجديدة لقوائم مدد الحفظ.

* يقع على الجهاز الحكومى مسؤولية تحديد القيمة العملية للوثيقة، وللجهاز بعد تحديدها أن يطلب إطالة مدة حفظ الوثيقة أو تقصيرها، وعلى المركز اتخاذ ما يلزم وإشعار من يعنيه الأمر بالنتيجة.

---

(١) نموذج رقم (١٢)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٨).

* يقع على المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات مسؤولية تقويم القيمة التاريخية للوثيقة، وله فى سبيل ذلك أن يستعين بالمختصين فى ذلك.

هـ - تحسين إجراءات عملية الترحيل:

ويشير الشكل رقم (١١/٤) إلى إجراءات عملية الترحيل، وهى:

١ - تشكل لجنة الترحيل.

٢ - تحدد اللجنة الوثائق المطلوب ترحيلها بناء على قوائم مدد الحفظ.

٣ - تجهز اللجنة الوثائق المطلوب ترحيلها كما يلى:

* يوضع كل نوع من أنواع الوثائق والمحفوظات فى حافظات مناسبة له، تحمل رمزاً خاصاً به وفقاً لخطة التنظيم الفنى.

* يعد بيان بالوثائق التى تحتوى عليها كل حافظة وفقاً لنماذج الترحيل المرافقة.

* توضع كل مجموعة من الحافظات ذات النوع الواحد من الوثائق فى صندوق خاص بها.

* يعد بيان بمحتويات كل صندوق وفقاً لنماذج الترحيل المرافقة.

* يعد مسلسل خاص لبيانات ترحيل وثائق كل وحدة إدارية.

* يبدأ أول رقم فى مسلسل بيانات الترحيل مع أول عملية ترحيل لوثائق الوحدة الإدارية.

* يوضع رقم مسلسل الترحيل على جميع نماذج الترحيل المستخدمة فى العملية الواحدة.

* يعطى مسلسل خاص لأرقام صناديق كل نوع من أنواع وثائق الوحدة الإدارية الواحدة، وذلك وفقاً لنماذج الترحيل المرافقة.

* يوضع على كل صندوق بطاقة خاصة وفقاً لنماذج الترحيل.

٤ - ترتب اللجنة الصناديق المرحلة فى الجهة المتسلمة وفقاً لترتيب أرقام الصناديق المتسلسلة.

٥ - ترحل اللجنة الصناديق (الوثائق أو المحفوظات) مع نسخة من وسائل البحث عنها [١] .

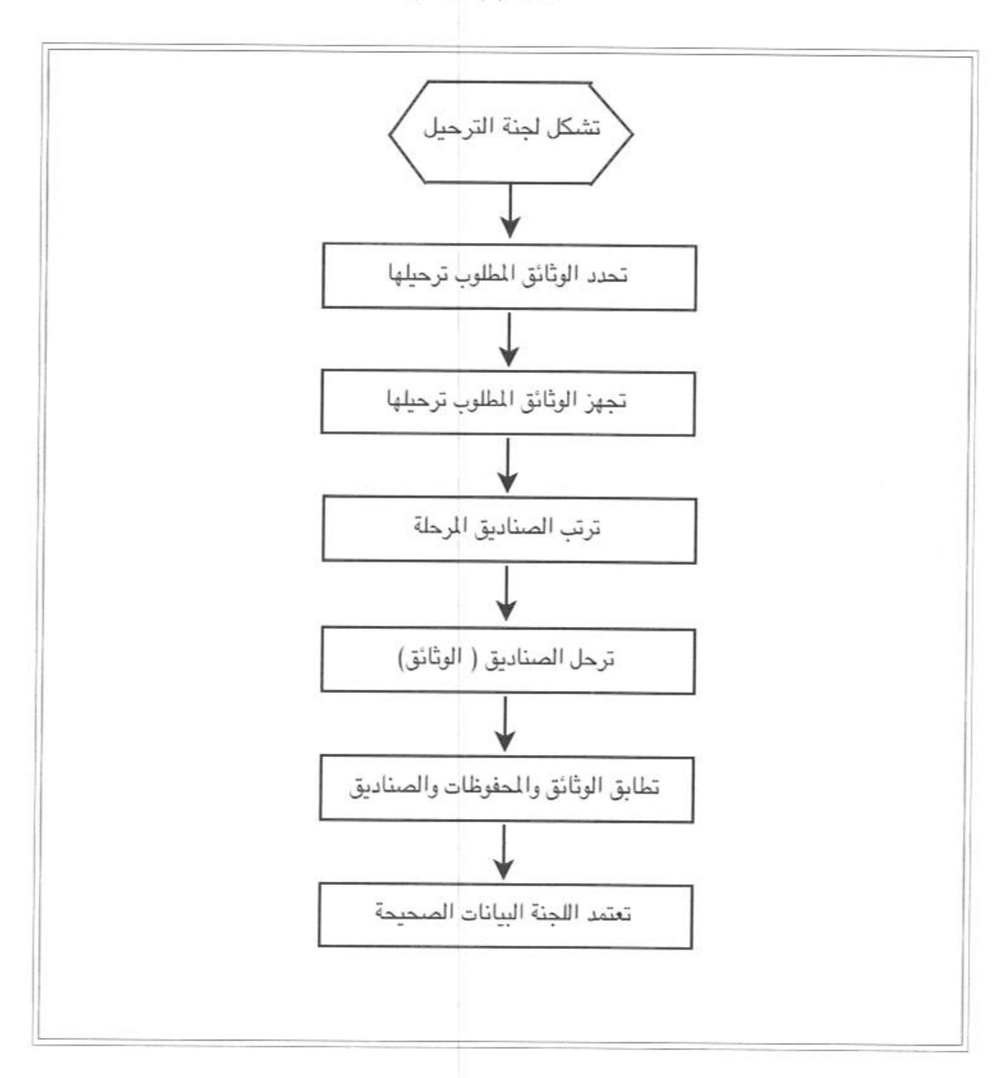
٦ - تطابق لجنة الترحيل الوثائق والمحفوظات وأوعية الحفظ والصناديق مع نموذج الترحيل المرافق.

٧ - تعتمد اللجنة البيانات الصحيحة.

---

(١) نموذج رقم (١٣)، ملحق رقم (١)، ص (٢٧٩).

الشكل رقم (٤/١١)



و - تحسين إجراءات عملية الإتلاف:

وكما نلاحظ من الشكل رقم (١٢/٤)، فإن إجراءات عملية الإتلاف هى:

١- تشكل لجنة الإتلاف.

٢ - يكلف العاملون قبل نهاية العام بشهرين بمراجعة وثائقهم وتحديد الوثائق التى انتهت مدة حفظها بناء على قوائم مدد الحفظ.

٣ - يعد العاملون محاضر الإتلاف مرفقاً بقوائم الوثائق التى يجب إتلافها.

٤ - يرسل العاملون محاضر الإتلاف مع قوائم الوثائق إلى لجنة الإتلاف فى مركز الوثائق فى المنظمة.

٥ - تراجع اللجنة القوائم.

٦ - تعد اللجنة مذكرة بالموافقة على الإتلاف.

٧ - تعتمد المذكرة من قبل مدير مركز الوثائق فى المنظمة.

٨ - ترسل المذكرة إلى المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات مع قوائم الوثائق المحددة.

٩ - يراجع المركز الوطنى القوائم المرسلة للتأكد من عدم وجود وثيقة تتطلب حفظها حفظاً دائماً.

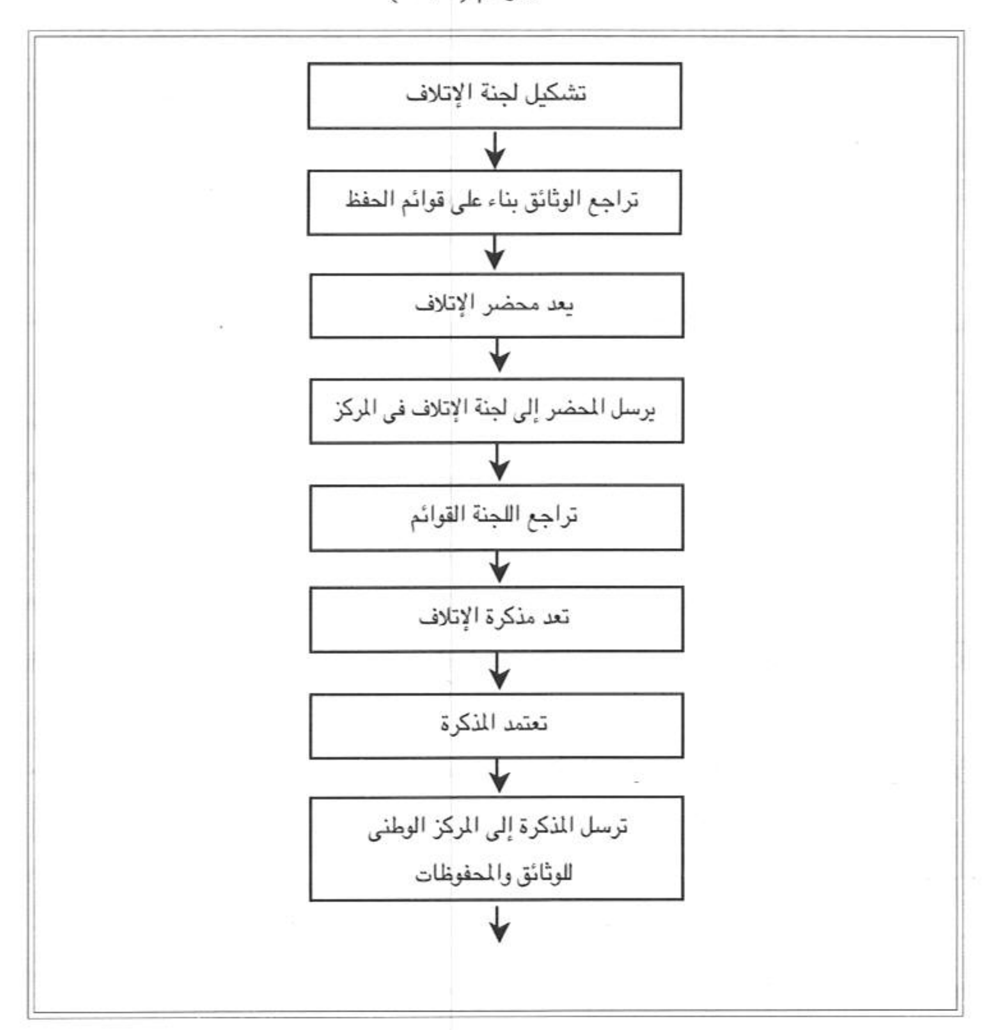
١٠ - يصدر المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات القرار الخاص بعملية الإتلاف إلى مركز الوثائق فى المنظمة.

١١ - يصور المركز الوطنى القرار وخطاب طلب الإتلاف وقوائم الوثائق المطلوب إتلافها تصويراً ضوئياً، ثم تحفظ فى نظام المعلومات الإلكترونية حفظاً دائماً.

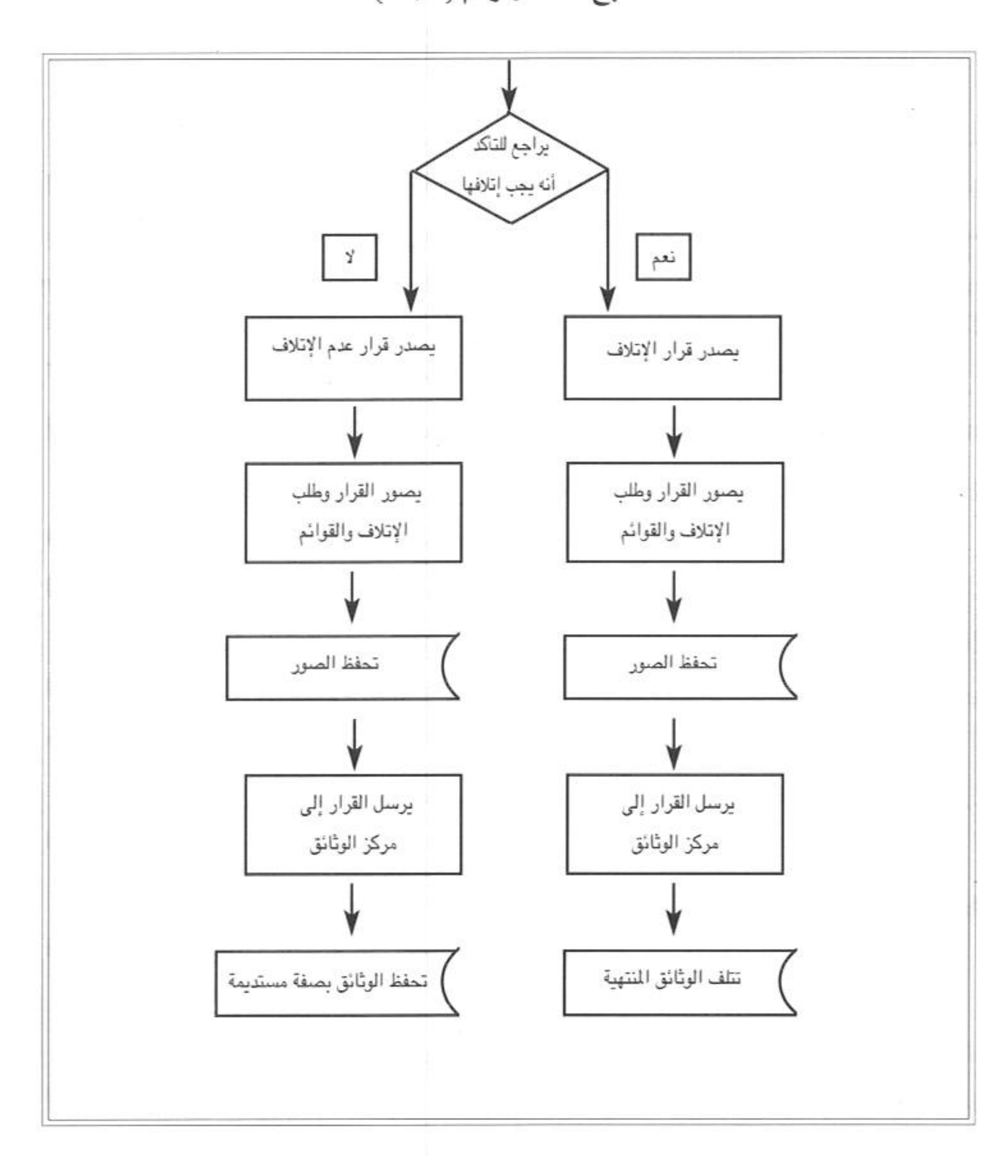
١٢ - يرسل المركز الوطنى القرار الخاص بعملية الإتلاف إلى مركز الوثائق فى المنظمة.

١٣ - تتلف الوثائق وفقاً لقرار المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات بفرمها، مع وجوب الإشراف المباشر من قبل لجنة الإتلاف فى المنظمة على عملية الإتلاف.

الشكل رقم (٤/١٢)



تابع للشكل رقم (١٢/٤)



المبحث الرابع
التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

ذكرنا فى الفصل الأول أنه من ضمن مبادئ الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات مبدأ التحسين المستمر لعمليات وأنشطة الخدمة المعلوماتية، وسوف نستعرض فى هذا المبحث بتوسع مفهوم التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وأهدافه ومزاياه ومتطلباته وعناصره الأساسية، كما سوف نستعرض أيضًا إجراءات عملية التحسين، وكيفية مراقبة وتقييم أداء كل عملية، وأخيراً سوف نستعرض أحد أشهر وسائل التحسين المستمر ألا وهى الإجراءات التصحيحية.

أولاً – مفهوم التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

التحسين المستمر بصفة عامة هو: " فلسفة إدارية تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التى تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر " (البكرى، ٢٠٠٢: ٢٣٣).

كما عرفت المواصفة القياسية أيزو ٨٤٠٢ التحسين المستمر بأنه " مجموعة الأعمال المنفذة فى المنظمة بهدف زيادة فاعلية ومردودية النشاطات والعمليات للحصول على مميزات أكبر للمؤسسة وعملائها " (العجى، ١٩٩٩م : ٢٠٩).

مما سبق يمكن تعريف التحسين المستمر فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات بأنه:

تحسين وتطوير مستمر لعمليات إدارة المعلومات وذلك لزيادة فاعليتها وتحقيق التميز فى الخدمة المعلوماتية وصولاً إلى رضا العملاء التام.

يجب التفريق بين الرقابة على العمليات التى سبق ذكرها وبين التحسين المستمر، وذلك لأن الرقابة على العمليات تهدف إلى توفير ضمان على الالتزام بإجراءات وتعليمات العمل المحددة مسبقاً، والتأكد من تنفيذها حسبما هو مخطط لها. بحيث تتم بطريقة معينة ومنتظمة. أما التحسين المستمر فهو يهدف إلى إجراء تعديلات على الإجراءات والتعليمات المحددة مسبقاً بهدف تطويرها وتحسينها للحصول على فاعلية أعلى.

ثانياً - أهداف التحسين المستمر للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يمكن تحديد أهم أهداف التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (العجى، ١٩٩٩م ؛ البكرى، ٢٠٠٢م) بما يلى:

١ - تحقيق الإتقان التام لجميع إدارة المعلومات.

٢ - الوصول إلى الرضى الكامل للاحتياجات الضمنية والمعلنة لجميع عملاء المنظمة.

٣ - التميز المطلق فى مجال إدارة المعلومات.

ثالثاً - مزايا التحسين المستمر للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يؤدى التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى تحقيق الأهداف (باديرو، ١٩٩٧م) التالية:

١ - الانخفاض المستمر فى التكلفة.

٢ - رضى العملاء الكامل.

٣ - تفانى العاملين فى تقديم خدمة معلوماتية ذات جودة عالية.

٤ - حرص المختصين على التطوير المستمر فى الجوانب الفنية للعمليات.

٥ - حرص الإدارة العليا المستمر على توفير بيئة متقدمة لإسهام العاملين.

٦ - استمرار المنظمة فى المنافسة فى تقديم الخدمة المعلوماتية المتميزة.

٧ - القدرة على تحديد الاحتياجات المتوقعة المستقبلية.

رابعاً - متطلبات التحسين المستمر للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

لضمان نجاح التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، لا بد من الالتزام بالمتطلبات الأساسية لتطبق الجودة الشاملة فى المنظمة والتى تم ذكرها سابقاً، مع الالتزام بالمتطلبات (زين الدين، ١٩٩٨م؛ ماهونى، ٢٠٠٠م؛ ماكنيلى، ١٩٩٩م) الإضافية التالية:

١ - التحسين المستمر لكل العمليات.

٢ - نشر ثقافة التحسين المستمر لتشمل الموردين.

٣ – دعم النظام المناسب للتخطيط.

٤ – إنشاء الآليات المناسبة للرقابة الفعالة.

٥ – قياس وتقييم العمليات المستمر.

٦ – نشر الثقافة التى تشجع المقترحات بواسطة الأفراد القائمين بالعمل فى محاولة لتحسين عملياتهم.

٧ – البحث المستمر والتدرج المنطقى فى التحسين المستمر فى المنظمة.

خامساً – عناصر التحسين المستمر الرئيسة:

يمكن تحديد عناصر التحسين المستمر الرئيسية للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (زين الدين، ١٩٩٨م) بما يلى:

١ – **التخطيط:** وذلك بهدف تحديد درجة حرص المنظمة على توفير الوقت والدعم، والتأكد من أن خطط التحسين المستمر للجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية يتم إعدادها وإبلاغها للأفراد، ومن ثم تنفيذها ومراجعتها وتقييمها.

٢ – **استثمار التفكير:** يجب النظر إلى أن الوقت والجهد والتكلفة التى تستغرقها الإدارة فى التفكير هى نوع من الاستثمار الفعال. ويكون استثمار التفكير إيجابياً فى الحالات التالية:

* إذا استثمرت الإدارة معظم وقتها فى التخطيط طويل الأجل، وفى التخطيط لكيفية تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة.

* إيمان الإدارة بفاعليه التفكير وأهميته فى تحسين الجودة الشاملة.

* إيمان الإدارة بأن كل العاملين يمثلون جزءاً من مجموعة تحسين الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

٣ – **استخدام القياس:** نظراً لأن معظم العاملين يهتمون بالمعلومات الخاصة بقياس أداء وحداتهم الإدارية ويهتمون أيضاً بقياس أداء المنظمة ككل، وذلك لأن قياس الإنجاز جزء أساسى وحيوى للبحث عن التطوير والتحسين.

٤ – **دورة المراجعة:** ويعنى إدراك الإدارة العليا للإمكانيات المتاحة والممكنة بالمنظمة ومقدرتها على التحرك نحو التحسين المستمر فى الخدمة المعلوماتية. فالمنظمة تحتاج

إلى طاقات إبداعية وابتكاريه وأفكار جديدة بناءة من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر يتفق مع مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٥ - **التعظيم:** وهو وجود نظرة تكاملية للأهداف الفردية العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف على مستوى المنظمة سيعمل على تعظيم الأهداف. ويكون هذا العنصر إيجابياً فى ثقافة المنظمة إذا كان يوجد بالمنظمة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام والإدارات، مع وضع الأهداف فى إطار أولويات المنظمة، وأن يكون التخطيط المشترك محققاً لذلك.

٦ - **شهادات الجودة:** كلما استطاعت المنظمة الحصول على مستوى معين من شهادات تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية كان ذلك اعترافاً بتهيئة بيئة المنظمة نحو تحسين الجودة الشاملة فى جميع نشاطات المنظمة، مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وبسرعة ثقافة الجودة الشاملة واستمرارها فى أى نشاط تستهدفه الإدارة العليا مستقبلاً.

٧ - **التكلفة:** إن أحد أهم أهداف تحسين مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هو دعم المركز التنافسى للخدمة المعلوماتية فى المنظمة بصفة خاصة، وتحقيق التميز على المدى الطويل على مستوى جميع المنظمات بصفة عامة، مما يترتب عليه بالضرورة تخفيض التكلفة اللازمة لإنجاز العمليات فى المستقبل.

سادساً - إجراءات عملية التحسين المستمر:

تكلف فرق عمل بتحسين وتطوير الإجراءات الخاصة بالعمليات المستهدفة، وذلك وفق الإجراءات (البكرى، ٢٠٠٢م) التالية:

١ - اختيار عملية التحسين.

٢ - وضع الأهداف العامة والخاصة لعملية التحسين.

٣ - دراسة وتوثيق العمليات الحالية.

٤ - البحث عن طرق لتحسين العمليات.

٥ - تصميم وتحسين العمليات.

٦ - توفير كل متطلبات عملية التطبيق سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية أو معرفية وغيرها.

٧ – تطبيق العمليات المحسنة.

٨ – تقييم العملية.

٩ – توثيق الحل المحسن وتوصيله إلى كل من له علاقة بالأمر

١٠ – إنشاء برامج التدريب الصحيحة فى النظام الجديد.

سابعاً – مراقبة وتقييم طريقة أداء العمل:

يمكن تحديد مستوى أداء العمليات الخاصة بالخدمة المعلوماتية من خلال الاسترشاد (السلمى، ١٤١٦هـ) بأسئلة الاستمارة التالية:

استمارة رقم (١/٤)

تقييم العملية رقم (   )

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	تم تحديد طرق العمل التى تحتاج تعليمات عمل مكتوبة.			
٢	توضح تعليمات العمل تفصيلات العمليات والآلات والأدوات التى سيتم استخدامها وما يطلب تحقيقه من معايير لقبول الخدمة المعلوماتية.			
٣	تم تحديد أساليب التخزين السليمة والمعايير الخاصة بها.			
٤	تم تحديد أساليب الصيانة اللازمة.			
٥	تم تحديد أساليب القيام بدراسات تقييم العمل.			
٦	تم تحديد خصائص الخدمة المعلوماتية المطلوب مراقبتها لكل عملية.			
٧	تم إعداد تعليمات مراقبة طريقة العمل مشتملة: * التقنيات المستخدمة. * طرق تسجيل البيانات. * طرق مراجعة البيانات. * الإجراءات التصحيحية. * التغذية العكسية.			

٨	تم تطبيق الإجراءات التصحيحية بسرعة.			
٩	تم تحديد طرق العمل الخاصة بالعملية.			
١٠	تم وضع تعليمات مراقبة العملية.			
١١	تم تدريب العاملين على طريقة أداء العملية.			
١٢	يوجد نظام لتدريب العاملين بشكل مستمر على آخر المستجدات فى مجال العملية: * طريقة الأداء. * التقنيات الحديثة.			
	الإجمالى			

ثامناً - الإجراءات التصحيحية على المدى القصير:

الإجراءات التصحيحية على المدى القصير تعتبر وسيلة من وسائل التحسين المستمر تهدف إلى الحصول على التحسين فى فترة زمنية قصيرة.

أ - أهمية الإجراءات التصحيحية:

يمكن تحديد مزايا الإجراءات التصحيحية على المدى القصير (السلمى، ١٤١٦هـ) فيما يلى:

١ - وضع إجراءات سريعة تتضمن الخدمة المعلوماتية غير المطابقة للجودة الشاملة مع ضمان عدم تكرار ذات العيوب مرة أخرى.

٢ - بناء نظام فعال للكشف على مكامن الخطأ واحتمالات عدم المطابقة، والتنبوء باحتمالات عدم المطابقة لمعالجتها مسبقاً.

٣ - تسجيل مستندى لكل حالات عدم المطابقة، يوضح الآتى:

* أسلوب المراجعة الذى كشف عن عدم المطابقة أهو بناء على نظام المراجعة أم بناء على شكاوى العملاء؟

* السجلات التى توضح بيانات عدم المطابقة.

* تحديد الأعمال التصحيحية اللازمة.

* تحديد المسؤول عن عملية المعالجة.

* تحديد الأطراف الواجب إعلامهم بعدم المطابقة، وما تم بشأنها.

* إجراءات متابعة المعالجة.

ب - أدوات الإجراءات التصحيحية على المدى القصير:

يعتبر نموذج " حل المشكلات بشكل نهائى " من أهم أدوات عمليات التحسين المستمر وتحديد الإجراءات التصحيحية (ماكنيلى، ١٩٩٩م) ويتكون النموذج من خمس مراحل أساسية، هى:

١ - تحديد المشكلة على المدى القصير.

٢ - حل المشكلة على المدى القصير.

٣ - اتخاذ الإجراء التصحيحى.

٤ - تحديد جذور المشكلة.

٥ - إعادة القياس والمتابعة.

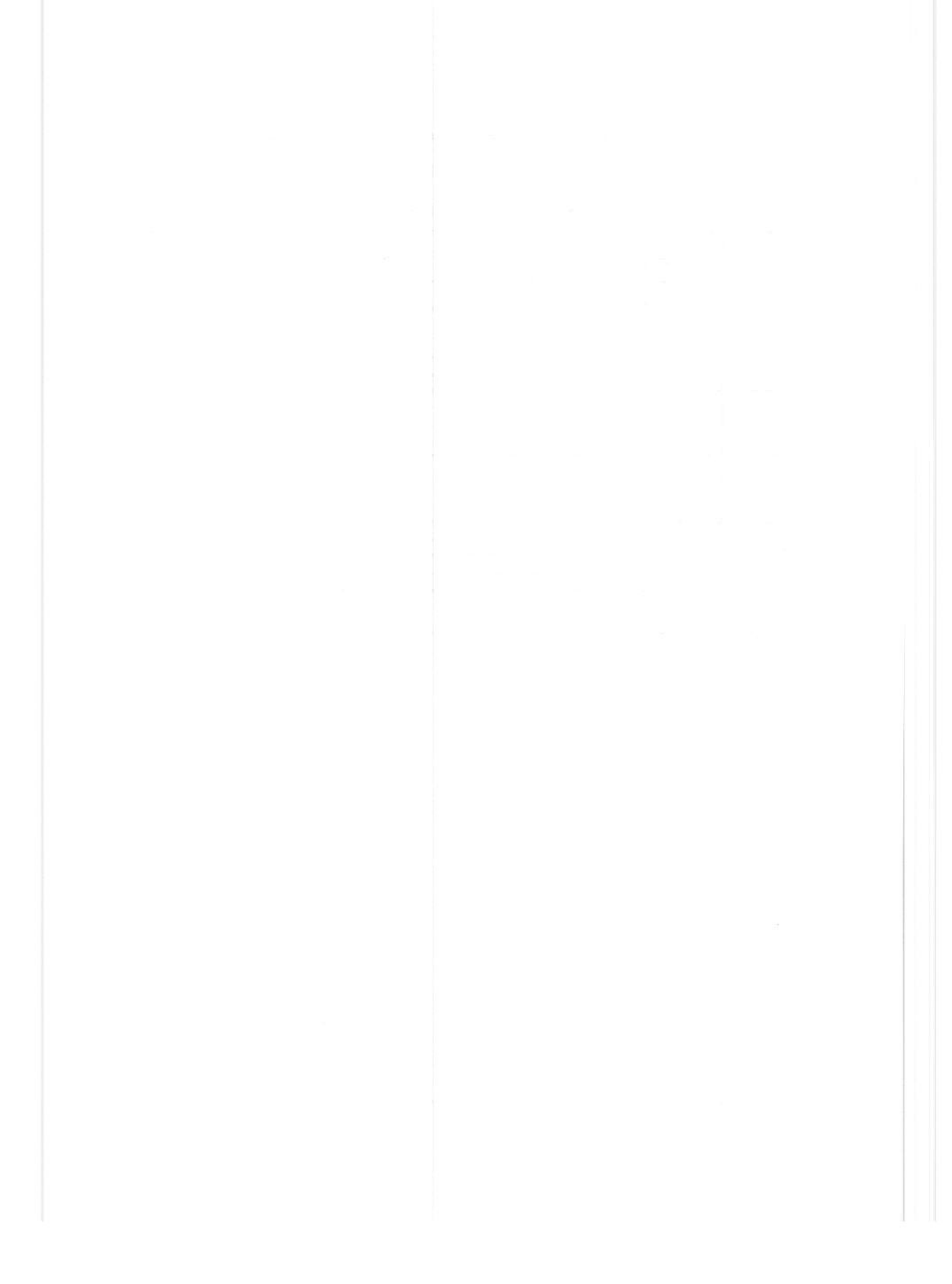
ج - تقييم الإجراءات التصحيحية على المدى القصير:

يمكن مراقبة وتقييم مستوى الإجراءات التصحيحية على المدى القصير فى المنظمة (السلمى، ١٤١٦هـ) من خلال الاسترشاد بأسئلة الاستمارة التالية:

استمارة رقم (٢/٤)

تقييم الإجراءات التصحيحية على المدى القصير للعملية (   )

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	يوجد نظام لبحث أسباب عدم التطابق فى العملية مع الإجراءات التصحيحية المحددة.			
٢	يوجد أساليب لتحليل الاتجاهات العامة لطريقة أداء العمل.			
٣	يوجد نظام للتأكد من الالتزام الفعلى بالإجراءات التصحيحية.			
٤	ساعدت الإجراءات التصحيحية على التقليل من عدم التطابق.			
٥	يوجد سجلات موثقة للإجراءات التصحيحية.			
٦	يمكن للعميل الاطلاع على سجلات الإجراءات التصحيحية.			
	الإجمالى			



الفصل الخامس

العنصر البشرى

* مدخل إلى العنصر البشرى
* العاملون فى مشروع الجودة فى إدارة المعلومات
* قائمة الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين فى إدارة المعلومات
* أهم الوظائف الخاصة بالعاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات
* الموردون لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

المبحث الأول
مدخل إلى العنصر البشرى

المقصود بالعنصر البشرى جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وبتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بصفة خاصة.

أولاً - أهمية العنصر البشرى:

إن اهتمام ودعم الإدارة العليا بتطوير العنصر البشرى يؤدى إلى ضمان النجاح التام فى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، مع وجوب توفير كل العناصر الأخرى اللازمة لعملية التطبيق. والعكس صحيح فى أن عدم اهتمام ودعم الإدارة العليا لعملية تطوير العنصر البشرى سوف يؤدى بالتأكيد إلى فشل تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات حتى لو تم توفير كل العناصر الأخرى للمشروع.

ثانياً - متطلبات تطوير العنصر البشرى:

لكى تنجح المنظمة فى تطوير العنصر البشرى لديها، لا بد أن تنظر إليه على أنه أهم عناصر النجاح فى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة. لذلك يجب عليها أن تركز على المتطلبات الأساسية (عقيلى، ٢٠٠١م) التالية:

١ - اختيار العنصر البشرى وفق مواصفات ومعايير محددة بما يتفق مع الجودة الشاملة.

٢ - تعيين الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة، مع تحقيق التجانس الصحيح بين مؤهلات وقدرات ومهارات الفرد وبين المؤهلات والقدرات والمهارات اللازمة للوظيفة.

٣ - تأهيل وتدريب العنصر البشرى فى مجال الجودة الشاملة.

٤ - بناء سياسة حوافز فعالة وعادلة فى المنظمة.

٥ - بناء ودعم سياسة العمل الجماعى فى المنظمة.

ثالثاً - تصنيف العنصر البشرى:

يمكن تصنيف العنصر البشرى المرتبط بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى العاملين والعملاء والموردين، ولأهمية كل صنف فى نجاح المشروع، سوف يتم مناقشته بالتفصيل فى مبحث خاص به مع التركيز على العاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

المبحث الثانى
العاملون فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

إن العاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هم الأفراد المسؤولون عن كل الأنشطة والعمليات الخاصة بتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة، ويجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب الانتباه إلى العلاقات التبادلية بين الأفراد العاملين داخل المنظمة الواحدة؛ لأن كل فرد عامل فى المنظمة يمثل عميلاً ومورداً فى آن واحد، وذلك لأن الفرد العامل يكون عميلاً حينما يستفيد من المعلومات المقدمة من أى فرد أو وحدة إدارية أخرى، وفى الوقت نفسه قد يكون الفرد العامل مورداً حينما يقدم المعلومات لفرد آخر أو لوحدة إدارية ما داخل المنظمة. وسوف نناقش فى هذا المبحث أبرز العوامل المؤثرة فى جودة أداء العاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، وهى عملية تدريب العاملين وعملية حفزهم، وأخيراً بناء نظام معلومات إلكترونى فعال خاص بالعاملين.

أولاً - عملية تدريب العاملين:

يعتبر التدريب من المتطلبات المهمة لتطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات لأنه يهدف بصفة عامة إلى تعديل تفكير وسلوك المتدرب المشارك إيجابياً نحو تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية على ضوء احتياجات العملاء. لذلك يجب أن يكون التدريب مخططاً ومنظماً ضمن عملية مستمرة لمواجهة كل التغيرات التكنولوجية والبيئية والثقافية التى يتطلبها مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات أدرك لأهمية التدريب والتعليم فى تنمية المهارات والمعارف لدى العاملين فى مجال إدارة المعلومات، فنجد أن الفقرات (ى، ك، ل) للمادة العاشرة من السياسة العامة للوثائق نصت على ما يلى:

١ - إيجاد برامج إعدادية للدراسات العلمية والمهارات الفنية المتعلقة بالوثائق والمحفوظات بالمعاهد والمراكز المتخصصة فى المملكة.

٢ - إدخال المواد العلمية المتعلقة بالوثائق والمحفوظات فى الكليات المناسبة بالجامعات السعودية.

٣ - العمل على ربط الأبحاث والدراسات فى المعاهد والجامعات ومراكز البحث العلمى فى المملكة بالوثائق والمحفوظات السعودية.

أ - عناصر التدريب الفعال:

١ - **الإيمان بدور التدريب:** فلا بد أن يكون لدى الإدارة العليا إيمان واقتناع تام بأهمية التدريب فى تحقيق الجودة الشاملة فى المنظمة، وفى تحويل العاملين فى المنظمة من مجرد أفراد ينحصر دورهم فى التعامل مع ردود الأفعال إلى أفراد فعالين يشاركون ويساهمون فى صنع الأفعال، لذلك لا بد أن تحرص الإدارة العليا على أن يكون التدريب جزءاً أساسياً فى سياسة الجودة الشاملة فى المنظمة.

٢ - **تحديد المسؤوليات عن التدريب:** يجب تحديد المسؤوليات الخاصة بالتدريب على كل المستويات داخل المنظمة، على أن تكون المسؤولية بالدرجة الأولى مرتبطة بالإدارة العليا أو المجلس الأعلى للجودة الشاملة أو مدير الجودة.

٣ - **تنظيم التدريب:** وذلك من خلال إسناد التدريب إلى وحدة إدارية متخصصة تكون مهمتها تدريب العاملين المهتمين بالجودة الشاملة، ويمكن إسناد عملية التدريب إلى استشاريين متخصصين من داخل وخارج المنظمة.

٤ - **استمرارية وتكامل التدريب:** فالتدريب ليس طارئاً لحل مشكلة معينة، وإنما يجب أن يكون عملية مستمرة متكاملة فى المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه العاملون على أنه عامل أساسى لتطوير الأداء.

٥ - **التخصص الفنى والإدارى فى إدارة عملية التدريب:** إن إدارة عملية التدريب تحتاج إلى أفراد ذوى مهارات وخبرات إدارية وفنية متخصصة لضمان تحقيق الأهداف المحددة للتدريب، وذلك لأن المدرب الفاشل فى برنامج ما، قد لا يقتصر تأثيره السلبى فى هذا البرنامج، وإنما يمتد فيؤثر سلباً على تفكير وسلوك المشاركين فى البرنامج التدريبى.

ب - مراحل التدريب:

يمكن تقسيم المراحل الأساسية لعملية التدريب إلى ست مراحل متسلسلة ومرتبطة مع بعضها، وذلك على النحو التالى:

١ - **تحديد أهداف التدريب:** يختلف التدريب باختلاف الهدف والفئة المستفيدة منه (عبد المحسن، ٢٠٠٢م ؛ الشماع، ١٤١٩هـ؛ ساعاتى، ١٩٩٩م). يجب أن تكون الأهداف المحددة مصنفة ومرتبة حسب الأهمية، كما يجب أن تكون مرنة وقابلة للتحقيق، وفى الوقت نفسه موجه لحل مشاكل رئيسة - إن وجدت - فى المنظمة.

٢ – **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد ما يلى:

* طبيعة العاملين المستفيدين من عملية التدريب.
* مستوى التدريب المطلوب: لأن الاستعجال فى تحسين الجودة يقود غالباً إلى قرارات ضعيفة حول نوعية التدريب الذى سيطبق (جورج، ١٩٩٨م)، لذلك لا بد من دراسة لتحديد مستوى التدريب المطلوب مسبقاً وذلك من خلال تحديد المهارات المستهدفة، ثم تحديد المهارات الموجودة فعلياً لدى العاملين، ومن ثم يتم قياس وتحديد درجة التباين بين المستهدف والفعلى، وبناء على درجة التباين يتم وضع برنامج تدريبى لمعالجة التباين.
* الفترة الزمنية لعملية التدريب.
* المزايا المتوقعة من عملية التدريب.
* عدد الأفراد المستفيدين من عملية التدريب.
* المدربين (من داخل أو خارج المنظمة).
* الموارد والإمكانيات المطلوبة لعملية التدريب.

٣ – **تجهيز البرامج التدريبية:** ويجب أن يتضمن ذلك تحديد:

* أهداف البرنامج.
* محتويات البرنامج.
* الطرق والوسائل والأدوات التدريبية المستخدمة فى البرنامج.
* المدربين.

٤ – **تنفيذ البرنامج:** ولا بد من الالتزام بالمعايير المحددة للجودة الشاملة فى التدريب.

٥ – **تقييم النتائج:** يتم تقييم نتائج التدريب من قبل الإدارة المختصة للتأكد من فعالية التدريب، ودراسة أفضل الوسائل والطرق لتحسينه وتطويره.

٦ – **مراجعة فعالية التدريب:** والهدف هو التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة، كما أن تنظيم فعالية التدريب يتطلب مراجعة مستمرة فى ضوء الأهداف الجديدة التى يتم الاتفاق على تحقيقها فى سبيل تحقيق التحسين المستمر.

د - برامج تدريبية مقترحة:

لضمان نجاح العنصر البشرى فى تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، نقترح أن يتم عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين فى هذا المجال، علماً أن أهداف التدريب تختلف باختلاف الفئة المستفيدة، ويمكن الاسترشاد بالأهداف للبرامج التدريبية (الدليل الشامل معهد الإدارة العامة / برامج أثناء الخدمة التدريبية / القدرة الواحدة، ١٤٢٥هـ ؛ آفاق الإبداع، ١٤٢٥هـ؛ بجاجة، يوليو ٢٠٠٣م) التالية*:

١ - برنامج تطبيق الجودة الشاملة.

٢ - برنامج تدريب المديرين.

٣ - برنامج تدريب قادة فرق العمل.

٤ - برنامج تدريب منسقى فرق العمل.

٥ - تدريب أعضاء فرق العمل.

٦ - برنامج قياس رضا العملاء.

٧ - برنامج إدارة علاقات العملاء والمحافظة عليها.

٨ - برنامج الاتصال الإنسانى الفعال.

٩ - برنامج تطوير مهارات المدربين.

١٠ - برنامج تصميم البرامج التدريبية.

١١ - برنامج إدارة المعلومات.

١٢ - برنامج الخدمة المعلوماتية.

١٣ - برنامج تصميم وتطوير نماذج الخدمة المعلوماتية.

١٤ - برنامج التقنيات المتخصصة فى إدارة المعلومات.

١٥ - برنامج إدارة المعلومات الإلكترونية.

١٦ - برنامج أنظمة ولوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية.

---

* للتعرف على الأهداف التفصيلية لكل برنامج، نأمل الاطلاع على ملحق رقم (٢)، ص (٢٨١).

هـ - تقييم جودة وفعالية عملية التدريب:

يمكن قياس فعالية التدريب (جورج، ١٩٩٨م) من خلال عدة مقاييس لضمان تحقيق جودة التدريب، ولعل من أبرزها:

١ - استطلاعات المشاركين عند إكمال الدورة لقياس بعض العناصر مثل مدى ملاءمة المادة وسهولتها للفهم.

٢ - استطلاعات المشاركين بعد فترة زمنية معينة (بالشهور) لتقرير درجة استذكار محتويات الدورة وتطبيقاتها.

٣ - جلسات متابعة ما بعد التدريب لمناقشة المشكلات والعقبات والنجاح.

٤ - تطوير المقاييس الخاصة بقياس السلوكيات والمهارات المدربة على الوظيفة.

٥ - الأسئلة فى الاستطلاعات السنوية للعاملين حول الاحتياجات التدريبية والفعالية.

كما يمكن للمنظمة الاسترشاد بأسئلة الاستمارة (عبد المحسن، ٢٠٠٢م) التالية:

استمارة رقم (١/٥)

تقييم جودة عملية التدريب

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	**تبنى الإدارة للنظام:**			
	* مقابلة احتياجات العميل تعتبر من مسؤوليات الإدارة العليا.			
	* القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط الإدارة العليا.			
	* تقوم الإدارة العليا بالتأكيد على ما سبق من توجيه المشرفين فى المنظمة.			
	* يعتبر المشرفون أن الوفاء باحتياجات العميل جزء من مهامهم.			
	* عكس المشرفون الفلسفة السابقة فى توجيههم للمرؤوسين.			
٢	**اتصالات الإدارة العليا:**			
	* تتكرر اتصالات الإدارة العليا بالعملاء للتعرف على احتياجاتهم.			
	* تتكرر اتصالات الإدارة العليا بالمشرفين للوقوف على مدى وجود إسراف من عدمه.			
	* يناقش المشرفون مع مرؤوسيهم مشاكل العملاء.			
	* عملية الاتصال فعالة داخل المنظمة.			
	* يتم اتباع طرق علمية مطبقة للتأكد من عملية تحسين الجودة.			
٣	**عملية التدريب:**			
	* يعتبر التدريب على الجودة أساسياً فى المنظمة.			
	* المدرب المكلف بالتدريب متخصص فى مجال البرنامج التدريبى.			
	* تتم متابعة عملية التدريب.			
	* يتم تدريب المشاركين على كيفية حل المشكلات.			
	* تطوير البرامج التدريبية يعتبر ضرورياً.			
	الإجمالى			

ثانياً - سياسة حفز العاملين:

سياسة حفز العاملين هى الأدوات والأساليب المتبعة من قبل المنظمة لحفز العاملين لديها لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة.

أ - أهمية سياسة حفز العاملين الفعالة:

١ - تحقيق اندماج العاملين فى المنظمة.

٢ - تحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين.

٣ - تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

٤ - رفع الروح المعنوية للعاملين.

٥ - رفع مستوى وجودة أداء العاملين.

٦ - انعكاس رضا العاملين إيجاباً على رضا العملاء.

ب - متطلبات سياسة الحفز الفعالة:

لكى تكون سياسة الحفز المطبقة فى المنظمة فعالة، لا بد من الالتزام بالمتطلبات (عقيلى، ٢٠٠١م) التالية:

١ - الدراسة المسبقة لاحتياجات العاملين لضمان انسجام سياسة الحوافز المطبقة مع هذه الاحتياجات.

٢ - إشراك العاملين فى وضع سياسة الحفز.

٣ - التطبيق المباشر والفورى لسياسة الحفز.

٤ - ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعال، وبدرجة ارتفاع مستوى المهارات فى الأداء.

٥ - الحفز الجماعى لدعم روح العمل التعاونى الجماعى.

ج - أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز حسب الفئة التى نسعى إلى حفزها وفق احتياجات كل منها، حيث يمكن أن تكون:

١ - **الحفز المالى:** مثل الرواتب العادلة، المكافآت المالية، والمشاركة فى الأرباح، وغيرها.

٢ – **الحفز الفكرى:** مثل تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعى، والمبادرة، استخدام الأساليب الحديثة فى العمل.

٣ – **الحفز المعنوى:** مثل الاحترام والتقدير، المعاملة الجيدة، المرونة فى التعامل، الثناء على العامل المتميز فى الأداء.

ثالثاً – نظام معلومات العاملين الإلكترونى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

نظام المعلومات الإلكترونى للعاملين هو " قاعدة بيانات تتقاسمها جميع وظائف الموارد البشرية وتقدم لغة موحدة تجميعاً لكل خدمات الموارد البشرية " (سبنسر، ١٩٩٩م: ٤٥١).

أى إن نظام معلومات العاملين الإلكترونى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هو عبارة عن قاعدة بيانات عن جميع العاملين المختصين فى مجال إدارة المعلومات وفى مجال الجودة الشاملة، وذلك لمساعدة الإدارة على الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم التخصصية والفنية.

أ – أهمية نظام معلومات العاملين الإلكترونى :

تتمثل أهمية نظام معلومات العاملين الإلكترونى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات فى أنه يساعد على تحقيق المزايا الإيجابية التالية:

١ – شمول وتكامل جميع المعلومات الإلكترونية الخاصة بالعاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (سواء فى تخصص إدارة المعلومات أو تخصص الجودة الشاملة أو كليهما معاً)، حيث يحتوى النظام على بيانات شاملة عن الوظائف والمهارات والمعارف اللازمة لكل وظيفة، والمهارات والمعارف المتوافرة فعلياً فى العاملين.

٢ – الفاعلية فى القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث تستخدم المعلومات الإلكترونية بعد معالجتها فى جميع تطبيقات الموارد البشرية مثل: التوظيف والتعويضات والتدريب.

٣ – تجنب الازدواجية والتضارب فى البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٤ – العدالة فى القرارات الخاصة بالعاملين فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، بحيث تم تصميم القاعدة آلياً لاتخاذ القرارات الخاصة بالتعيين والتطوير والترقية.

ب - مكونات نظام معلومات العاملين الإلكترونى:

يشتمل نظام معلومات العاملين الإلكترونى بصفة عامة على (سبنسر، ١٩٩٩م) العناصر التالية:

١ - **الهيكل التنظيمى:** حيث يتم رسم الهيكل التنظيمى للمنظمة مع تحديد كل الوظائف الخاصة بالهيكل التنظيمى، ويشترط مطابقته التامة للواقع، لذلك لا بد من المراجعة الدورية له.

٢ - **الوصف والتحليل الوظيفى:** حيث يتم وصف وتحليل كل وظيفة ويشمل ذلك مسمى الوظيفة ورقم الوظيفة والمهام والمسؤوليات ومعايير الأداء والمهارات والمعارف المطلوبة لأداء الوظيفة.

٣ - **تقييم الأفراد:** ويتضمن نموذجاً يشتمل على كل الأسئلة الخاصة بتقييم الأفراد سواء العاملين أو المرشحين للعمل، ثم تسجل نتائج التقييم للاستفادة منها مستقبلاً. فى تطوير أداء العاملين أو قرارات الترقية أو اختيار المرشح المناسب للوظيفة الملائمة.

٤ - **الربط بين الشخص المناسب والوظيفة الملائمة:** بناء على نتائج تقييم الأفراد ومدى تناسبها مع الوصف والتحليل الوظيفى لوظيفة محددة، يتم اتخاذ القرارات الخاصة بتعيين مرشح ما، أو نقل أو ترقية العاملين إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة.

٥ - **تطوير الأداء:** بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين فى وظيفة محددة وبعد مقارنتها مع المعارف والمهارات الواردة فى عنصر الوصف والتحليل الوظيفى لهذه الوظيفة، يتم تحديد فجوة الأداء، ثم يتم العمل على تطوير الأداء من خلال البرامج التدريبية المناسبة.

٦ - **تحديد الاحتياجات المستقبلية:** الخاصة بالوظائف الشاغرة أو بالاحتياجات التدريبية للعاملين.

ج - مراحل نظام معلومات العاملين الإلكترونى :

تنفذ مراحل نظام معلومات العاملين الإلكترونى، كما نلاحظ من الشكل رقم (٥/١)، على شكل مجموعة من العمليات المترابطة والمتسلسلة (سبنسر، ١٩٩٩م)، وذلك كما يلى:

١ - يتم تصميم قاعدة البيانات الإلكترونية المناسبة لكل منظمة بالتنسيق بين الإدارات ذات العلاقة، مثل الإدارة العليا وإدارة التخطيط والتطوير وإدارة الموارد البشرية ومركز الحاسب الآلى ومركز الوثائق والمحفوظات.

٢ - إدخال البيانات الخاصة بالوظائف والأفراد.

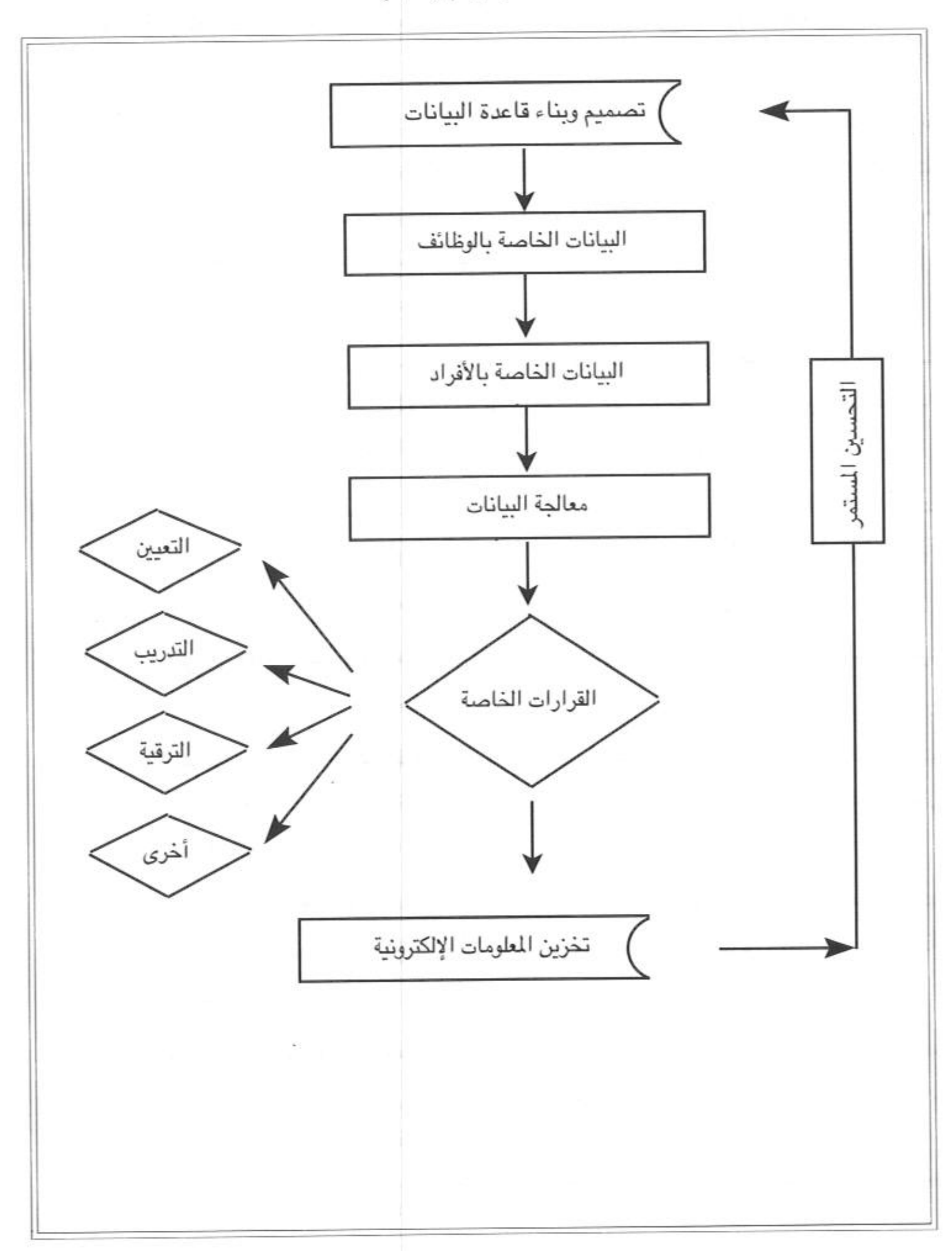
٣ - معالجة البيانات آلياً من قبل النظام.

٤ - استخراج القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التعيين والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

٥ - تخزين المعلومات الإلكترونية الخاصة بالقرارات.

٦ - التحسين والتطوير المستمر لنظام معلومات العاملين الإلكترونى.

الشكل رقم (١/٥)


تصميم وبناء قاعدة البيانات
البيانات الخاصة بالوظائف
البيانات الخاصة بالأفراد
معالجة البيانات
القرارات الخاصة
التعيين
التدريب
الترقية
أخرى
تخزين المعلومات الإلكترونية
التحسين المستمر

المبحث الثالث

قائمة الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين فى إدارة المعلومات

فى هذا المبحث سوف يتم استعراض أهم الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين فى إدارة المعلومات، وذلك بالاستناد إلى دليل تصنيف الوظائف الصادر عن أنظمة ولوائح وتعليمات شؤون الموظفين فى الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية لعام ١٤١٩هـ/١٩٩٨م، وذلك لمساعدة المنظمة فى إنشاء نظام المعلومات الآلى للعنصر البشرى اللازم لتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، ومن أهمها [١]:

١ – **مستشار:** وتتعلق بأعمال المستشارين المعينين على أساس تقديم الاستشارات وإعداد الدراسات فى المجالات الإدارية أو المالية أو التخطيطية أو التنظيمية وغيرها فى الحقول العلمية أو النظرية والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال.

٢ – **خبير:** وتتعلق بأعمال الخبراء المعينين على أساس تقديم الخبرات وإعداد الدراسات فى المجالات الإدارية أو المالية أو التخطيطية أو التنظيمية وغيرها فى الحقول العلمية أو النظرية والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال.

٣ – **مشرف على أعمال الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بالإشراف على شعب أو إدارات أو مراكز الوثائق والمحفوظات والمخطوطات.

٤ – **باحث وأخصائى الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بأعمال الوثائق والمحفوظات والمخطوطات بهدف تطوير العمل وتحديد أفضل الطرق والسبل العلمية للمحافظة عليها.

٥ – **أمين الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بالمحافظة على الوثائق والمحفوظات والمخطوطات وتصنيفها وترميزها وتكشيفها وفهرستها بالطرق العلمية المختلفة والرجوع إليها بسهولة ويسر.

٦ – **مأمور الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بالتدقيق على الوثائق والمحفوظات والمخطوطات والتأكد من اكتمال محتوياتها واستلامها وترتيبها وحفظها وفقاً لقواعد الحفظ واستخراجها عند الحاجة.

(١) لمزيد من المعلومات حول هذه الوظائف، نأمل الاطلاع على الملحق رقم (٣)، ص (٢٨٧).

٧ – **مرمم الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بترميم الوثائق والمحفوظات والمخطوطات الممزقة والعمل على إعادتها لوضعها الطبيعى ما أمكن ذلك والإشراف الفنى على هذه الأعمال.

٨ – **معالج الوثائق والمحفوظات والمخطوطات:** وتتعلق بالمعالجة الكيميائية للوثائق والمحفوظات والمخطوطات وتعقيمها وإزالة البقع الملوثة للورق والجلود والإشراف الفنى عليها.

٩ – **مشرف على أعمال تشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية:** وتتعلق بالإشراف على إدارات أو مراكز تشغيل أو وحدات أجهزة المصغرات الفيلمية.

١٠ – **مشغل أجهزة المصغرات الفيلمية:** وتتعلق بتشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية.

١١ – **مشرف على أعمال الحاسب الآلى ومراكز المعلومات:** وتتعلق بالإشراف العام على أقسام وشعب وإدارات ووحدات الحاسب الآلى ومراكز وقواعد المعلومات.

١٢ – **محلل ومصمم النظم:** وتتعلق بتحليل المهام والإجراءات التى سيجرى تطويرها على الحاسب الآلى وتحليل الأنظمة الآلية القائمة وتحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية للقطاعات المستفيدة والتنسيق فيما بينهما، وما يتبع ذلك من إعادة تصميم الأنظمة والإجراءات ذات العلاقة.

١٣ – **مبرمج:** وتتعلق بتحويل خطط محللى الأنظمة إلى تعليمات تفصيلية على هيئة برامج تكتب بإحدى لغات الحاسب الآلى، وما يتبع ذلك من تعديل البرامج القائمة.

١٤ – **أخصائى توثيق البرامج والنظم:** وتتعلق بتوثيق البرامج والنظم.

١٥ – **أخصائى قواعد البيانات:** وتتعلق بوضع ضوابط استخدام قواعد البيانات ومحتويات المعلومات بها وهيكلة التوصل للمعلومات والتنسيق مع مستخدمى القاعدة ومهام ضمان الخروج من العطل ومساندة القاعدة.

١٦ – **مشغل أجهزة الحاسب الآلى:** وتتعلق بتشغيل أجهزة الحاسب الآلى الرئيسة أو ذوات الأحجام المتوسطة.

١٧ – **مسجل المعلومات:** وتتعلق بإدخال وتسجيل واستخراج المعلومات فى الأنظمة الآلية المصممة على الحاسب الآلى بالطرق المختلفة والقيام بتدقيق وتصحيح البيانات.

١٨ – **وظائف باحث وأخصائى المعلومات:** وتتعلق بجمع المعلومات فى جميع الحقول الإدارية والعلمية والفنية فى جميع المجالات والتخصصات التى تتطلبها حاجات المنظمات الحكومية.

المبحث الرابع
أهم الوظائف الخاصة بالعاملين فى الجودة الشاملة

بالإضافة إلى الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين فى مجال إدارة المعلومات التى سبق ذكرها فى المبحث السابق، هناك مجموعة من الوظائف الخاصة التى يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (الشبراوى، ١٩٩٥م ؛ مور، ١٩٩١م)، والتى نقترح أن تضاف إلى نظام المعلومات الآلى للعنصر البشرى، وذلك لمساعدة الإدارة العليا فى سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالعناصر البشرية المناسبة لتولى الوظائف الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات. علماً أنه من الممكن أن يتولى هذه الوظيفة أحد العاملين السابق ذكرهم فى المبحث الثانى إذا ما انطبقت عليه الشروط الخاصة بالمعايير والمهارات الخاصة بالجودة الشاملة.

أولاً - مدير الجودة:

أ - المهام الخاصة بمدير الجودة:

١ - القيادة الفعالة للنشاطات والحلقات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٢ - تقديم الدعم المادى والمعنوى لضمان نجاح تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة.

٣ - حفز جميع العاملين على المشاركة الفعالة فى تطبيق الجودة الشاملة.

٤ - توفير الوقت اللازم للعاملين للمشاركة فى فرق العمل.

٥ - توفير كل المصادر المعلوماتية المساعدة على توضيح ونشر ثقافة الجودة الشاملة فى المنظمة.

ب - معايير اختيار مدير الجودة:

١ - المهارات القيادية.

٢ - قدرة فائقة على الاتصالات.

٣ - القدرة على إدارة المشروعات الكبرى.

٤ - الرغبة القوية بتحسين الجودة الشاملة وإرضاء العميل.

٥ – الالتزام بأخلاقيات العمل.

٦ – الذكاء والتفكير الإبداعى والقدرة على الابتكار.

٧ – المرونة.

٨ – التفاؤل.

٩ – تحمل المسؤولية.

١٠ – معرفة القدرات والمهارات الفعلية.

١١ – قدوة الآخرين.

١٢ – تطوير قدرات العاملين.

١٣ – الشفافية والوضوح.

١٤ – تحديد الأهداف الواقعية.

١٥ – اتخاذ القرارات الصحيحة.

١٦ – معرفة وفهم العمل.

١٧ – دعم العمل الجماعى.

ثانياً – منسق الجودة:

أ – المهام الخاصة بمنسق الجودة:

١ – تشكيل فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة.

٢ – الإشراف على فرق العمل.

٣ – ضابط اتصال بين فرق العمل وإدارة الجودة العليا .

٤ – دعم فرق العمل والحرص على كسب دعم الإدارة العليا .

ب – معايير اختيار منسق الجودة:

١ – الصفات والمهارات الشخصية المتميزة.

٢ – المصداقية.

٣ – الابتكار وتحقيق الالتزام التنظيمى.

٤ – القدرة على تمثيل فرق العمل ولديه كفاءة قيادة فى تجميع أفكار المجموعة.

٥ – المهارات الجيدة فى الاتصال والتفاعل.

٦ – روح المبادرة.

٧ – اجتماعى.

٨ – القدرة على حفز الآخرين.

٩ – الرغبة الصادقة فى الأداء.

١٠ – الاعتقاد الشخصى الراسخ فى أخلاقيات العمل.

١١ – العمل بفعالية مع من هم فى مواقع السلطة.

١٢ – القدرة على معالجة المشكلات.

١٣ – معرفة بعض جوانب الأساليب الإحصائية.

١٤ – أن يحظى باحترام وثقة العاملين فى المنظمة.

١٥ – القدرة على الحفاظ على التفكير الواضح فى مواقف الصراع.

١٦ – التواجد فى المواقف التى تحتاجه فى لحظات.

ثالثاً – مسهل:

أ – المهام الخاصة بالمسهل:

١ – توجيه الاجتماعات الخاصة بفريق العمل عند الحاجة.

٢ – إرشاد أعضاء الفريق عند الحاجة.

٣ – تشجيع أعضاء الفريق على التفكير الإبداعى.

٤ – تدريب ومساعدة عضو الفريق على اكتساب مهارات التسهيل.

٥ – استشارى فى مجال عمليات تطوير علاقات العاملين.

٦ – ضابط اتصال بين الفريق والإدارة المختصة.

ب - معايير اختيار المسهل:

١ - الخبرة فى مجال ديناميكيات الجماعة.

٢ - الخبرة فى مجال العلوم السلوكية.

٣ - الخبرة فى مجال عمليات تطوير علاقات العاملين.

٤ - القدرة على تدريب قادة وأعضاء حلقات الجودة.

٥- القدرة على تجسيد فلسفة حلقات الجودة كتابياً وشفهياً.

٦ - الحماس الواضح لتطبيق الجودة الشاملة.

٧ - القدرة التنظيمية الواضحة الخاصة بعملية الإدارة بالمشاركة.

٨ - القدرة على الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية كافة والحصول على دعمها.

٩ - القدرة على تحديد احتياجات الآخرين.

١٠ - القدرة على إدارة الاجتماعات بفعالية.

١١ - القدرة على الإشراف.

١٢ - القيادة الفعالة.

رابعاً - قائد فريق العمل:

أ - المهام الخاصة بقائد فريق العمل :

١ - إدارة الاجتماعات الخاصة بفريق العمل.

٢ - حفز الأعضاء على المشاركة الفعالة فى اجتماعات الفريق.

٣ - حل المشكلات التى تواجه فريق العمل.

٤ - تعزيز المشاركة الجماعية والاندماج الفعال بين أعضاء الفريق.

٥ - حفز الأعضاء على التفكير الإبداعى والابتكار.

ب - معايير اختيار قائد فريق العمل:

١ - القدرة على الإشراف على فريق العمل الخاص به.

٢ - الحماس فى أداء العمل وفى تطبيق الجودة الشاملة.

٣ – القدرة على الحفز والتأثير فى الآخرين.

٤ – القدرة على المبادرة.

٥ – القدرة على الاتصال الفعال.

٦ – القدرة على التدريب.

٧ – القدرة على القيادة.

٨ – القدرة على التنظيم.

٩ – القدرة على العمل مع الآخرين.

١٠ – أن يحظى بثقة واحترام فريق العمل الخاص به.

١١ – المرونة.

١٢ – القدرة على تحديد احتياجات الآخرين.

خامساً – عضو فريق العمل:

أ – المهام الخاصة بعضو فريق العمل:

١ – حضور اجتماعات الفريق.

٢ – المشاركة الفعالة فى مناقشات اجتماعات الفريق.

٣ – دراسة العمليات أو المشكلات المكلف بها بالفريق.

ب – معايير اختيار عضو فرق العمل:

١ – الحماس والرغبة الصادقة فى الالتزام بالجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٢ – المشاركة التطوعية.

٣ – الصبر والقدرة على الالتزام الطويل المدى.

٤ – القدرة على العمل مع الآخرين.

٥ – القدرة على التعلم والتدرب واكتساب المعارف والمهارات الجديدة فى مجال التخصص.

٦ – المرونة.

٧ - القدرة على التفكير الإبداعى والابتكار.

٨ - القدرة على الاتصال الفعال مع جميع العاملين فى المنظمة.

سادساً - مدرب داخلى:

أ - المهام الخاصة بالمدرب الداخلى:

١ - الاستشارة فى مجال تدريب العاملين.

٢ - تدريب العاملين داخل المنظمة.

ب - معايير اختيار المدرب الداخلى:

١ - الصفات والمهارات التدريبية المتميزة.

٢ - القدرة على الإقناع وإيصال المعلومات.

٣ - القدرة على إكساب المشاركين المهارات المطلوبة.

٤ - القدرة على استخدام أجهزة التدريب الحديثة.

٥ - الاقتناع التام بأهمية ودور وفعالية الجودة الشاملة.

٦ - الالتزام.

٧ - الفعالية.

٨ - مهارات الاتصالات الإنسانية الفعالة.

المبحث الخامس
عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

أولاً - مفهوم عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

عرف الشبلى عملاء خدمة ما بأنهم "الأفراد أو الوحدات الإدارية الذين يتلقون الخدمة " (الشبلى، ٢٠٠٢م: ١٨٢)، ووفقاً لهذا المفهوم فإن عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هم:

الأفراد أو الوحدات الإدارية المستفيدة من الخدمة المعلوماتية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانياً - تصنيف عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يمكن تصنيف عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى:

١ - **العملاء الداخليين:** وهم الأفراد أو الوحدات الإدارية المستفيدة من الخدمة المعلوماتية داخل المنظمة. ويشمل ذلك العاملين فى جميع الوحدات الإدارية فى المنظمة، ويتعامل بعضهم مع بعض لإنجاز الأعمال. مثل: الإدارة العليا، إدارة الشؤون المالية، إدارة الشؤون الإدارية.

٢ - **العملاء الخارجيين:** وهم الأفراد أو الوحدات الإدارية الخارجية أو المنظمات الخارجية والذين يتعاملون مع المنظمة بهدف الحصول على الخدمة المعلوماتية.

ثالثاً - قياس رضا العملاء عن الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

يشير الشكل رقم (٢/٥) إلى كيفية قياس درجة رضا العميل عن الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات (عقيلى، ٢٠٠١م)، وذلك من خلال مقارنة المنفعة المتحققة من المعلومات المستفادة مع التضحية المبذولة فى سبيل الحصول على المعلومات المستفادة. والمقصود بالمنفعة درجة الإشباع المادى والمعنوى الذى حققته المعلومات لدى العميل ومدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته الفعلية. أما التضحية فهى التكلفة المادية والمعنوية التى دفعها العميل فى سبيل الحصول على المعلومات المستفادة، مثل النفقات المادية أو الزمن أو الجهد المبذول فى سبيل الحصول على المعلومات.

شكل رقم (٢/٥)

معادلة قياس درجة رضا العميل =

المنفعة المتحققة من المعلومات المستفادة – التضحية المقدمة فى سبيل الحصول المعلومات المستفادة

أى إن هناك علاقة طردية بين درجة رضا العميل و المنفعة المتحققة من المعلومات المستفادة، كما أن العلاقة عكسية بين درجة رضا العميل والتضحية المقدمة فى سبيل الحصول على المعلومات المستفادة. لذلك لضمان ارتفاع درجة رضا العميل عن الخدمة المعلوماتية، لا بد من تقديم هذه الخدمة بمعايير الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات التى سبق ذكرها فى الفصل الأول.

رابعاً – تصنيف أنماط العملاء وطرق التعامل معهم:

صنف الباحثون (الشلبى، ٢٠٠٢م) العملاء إلى عدة أنواع رئيسة، يتصف كل منها بخصائص سلوكية معينة يجب أن يتفهمها العاملون لأهميتها فى تقدير هؤلاء العملاء لدرجة تحقق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، وما يتطلبه ذلك من العاملين بضرورة اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع كل عميل حسب نوعه لضمان الحصول على رضاه عن الخدمة المعلوماتية المقدمة.

أ – العميل السلبى:

ويتصف العميل السلبى بالخجل والمزاجية وكثرة الأسئلة والرغبة فى الإصغاء مع البطء فى اتخاذ القرارات. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – الصبر ومحاولة الوصول إلى أسباب عدم قدرته على اتخاذ القرار.

٢ – مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته.

٣ – تدعيم الحديث معه بالأدلة التى تعمق قناعته بما يقوله العامل.

٤ – تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

ب - العميل المتشكك:

ويتصف العميل المتشكك بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجة تهكمية تنطوى على السخرية مما يقوله الغير، ودائماً يطلب الدليل على ما يقوله الغير. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ - عدم مجادلته فيما يدعى ويقول.

٢ - معرفة الأساس الذى يبنى عليه شكه وعدم ثقته.

٣ - تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.

٤ - بناء جسور الثقة الحذرة إلى أن يتم بناء الثقة التامة معه.

ج - العميل الثرثار:

ويتصف العميل الثرثار بأنه صديق مجامل، وغالباً ما يتصف بالفكاهة والدعابة، ولديه رغبة فى الاستحواذ على الحوار وإدارة دفته نحو ما يريده هو تماماً، و من أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ - المعاملة بحرص وحذر.

٢ - الإمساك بزمام المبادرة فى أثناء الحديث معه.

٣ - إعطاء الفرصة له للحديث كلما أمكن ذلك.

٤ - الحرص على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الخدمة المعلوماتية المطلوبة.

٥ - الموافقة على ما يبديه من آراء وتعليقات عند إعطائه فرصة للحديث.

٦ - التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التى يقدمها.

٧ - الاستئذان من العميل بأدب حرصاً على سير العمل.

د - العميل المغرور المندفع:

ويتصف العميل المغرور المندفع بأنه دائم الشعور بأنه يحسن صنعاً عندما ينتظره الآخرون، كما أن لديه ميلاً ونزعة للسيطرة، والشعور العالى بالثقة، كما أنه دائماً فى عجله من أمره وينفذ صبره بسرعة. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – محاولة إنهاء معاملته بسرعة.

٢ – الحرص على ضرورة مسايرته.

٣ – معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة.

٤ – مجاملته فى آرائه ومقترحاته.

٥ – التظاهر بطلب نصيحته ورأيه فى المسائل المختلفة.

٦ – الابتعاد عن الدخول فى التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسى.

٧ – انتزاع زمام المبادرة فى الحوار معه.

هـ – العميل المتردد:

ويتصف العميل المتردد بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار بأنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ولديه رغبة دائمة فى التأجيل. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.

٢ – إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق.

٣ – تدعيم الرأى المقترح له بالعناصر المنطقية.

٤ – عند عدم اتخاذه لقرار ما لفترة زمنية طويلة، يتم إنهاء المقابلة بطريقة مهذبة وذلك حرصاً على سير العمل.

و – العميل الغضبان:

ويتصف العميل الغضبان بسرعة الغضب، كما أنه يبحث عن صغار الأمور لكى يجعل منها مبررات كافية لافتعال الغضب، ويجد متعة كبيرة فى الإساءة إلى الآخرين. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – الأدب والتحلى بالصبر عند التعامل معه.

٢ – استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله.

٣ – أن يتمالك العامل نفسه ويتحكم فى ردة فعله.

٤ – الاستمرار فى توجيه الأسئلة والإصغاء إليه.

٥ – التركيز على تقديم الخدمة المعلوماتية له وتجاهل أسلوب تعامله.

٦ – المناقشات معه يجب أن تكون مدعمة بالحقائق العلمية.

ز – العميل الزائر المشاهد:

ويتصف العميل الزائر المشاهد بعدم حاجته لأى خدمة يقدمها العامل، وإنما يرغب فى التعرف على الوحدة الإدارية والعاملين فيها، ومحاولة التحدث معهم فى مختلف المناقشات. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – سؤاله بصفة مباشرة عن الخدمة المعلوماتية التى يرغب فى الحصول عليها.

٢ – إشعاره وبطريقة مهذبة بأن الوحدة الإدارية مرتبطة بعمل، وليس لدى العاملين فيها وقت لإضاعته فى الأحاديث الجانبية الشخصية.

ح – العميل النزوى:

يتصف العميل النزوى بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادراً ما يصغى إلى المناقشات الطويلة، كما أنه يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض، ويعتبرها تضيعه للوقت، كما أنه دائماً فى حالة وقوعه فى الأخطاء يلقى بالمسؤولية على العامل. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – محاولة مساعدته لتجنب الأخطاء.

٢ – تقديم النصيحة التى تساعده على الاختيار الصحيح.

٣ – التأكيد عليه بقراءة أى معلومات قبل اتخاذ قراره، وتوضيح الالتزامات المستقبلية المترتبة على قراره إن وجدت.

ط – العميل العنيد:

ويتصف العميل العنيد بأنه إيجابى النزعة نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً، يفضل دائماً اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيداً عن تأثير الآخرين. ومن أهم طرق التعامل معه:

١ – محاولة مسايرته فيما يقول والثناء عليه.

٢ – إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه.

٣ – الطلب منه تقديم المقترحات التى يريدها حول الخدمات المقدمة.

٤ – إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التى يقولها.

ي – العميل المفكر الصامت:

ويتصف العميل المفكر الصامت بالهدوء وقلة الكلام، وهو يستمع أكثر مما يتكلم، كما أن هناك صعوبة فى استدرار أفكاره وآرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة فى اتخاذ القرارات، يتمعن فى كل شئ من خلال بحثه الجيد عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب. ومن أهم الطرق الفعالة للتعامل معه:

١ – الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة.

٢ – الجدية فى أسلوب الحوار المستخدم معه.

٣ – استخدام الحقائق والمنطق التحليلى وعدم مناقشته بغير علم..

٤ – المعاملة بوقار واحترام.

سادساً – تحسين الجودة المستمر فى خدمة العملاء:

إن الاهتمام الناجح بالعملاء لا يعنى فقط تلبية احتياجاتهم، ولكنه يهدف إلى إبهاجهم من خلال تركيز طاقات العاملين على أداء الخدمة المعلوماتية على النحو الصحيح فى المرة الأولى، ومن ثم تحسينها المستمر فى المستقبل من خلال تطبيق معادلة التحسين المستمر كما فى الشكل رقم (٣/٥) (معهد الإدارة، لندن، ٢٠٠١م).

شكل رقم (٣/٥)

معادلة التحسين المستمر للجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

الخدمة الفعلية – احتياجات العملاء = أوجة القصور

+ العوامل المساعدة على تحسين الخدمة =

الخدمة المحسنة

ومن العوامل المساعدة على تحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، الالتزام (حمود، ٢٠٠٢م ؛ السماعيل، ٢٠٠٠م؛ معهد الإدارة فى لندن، ٢٠٠١م) أثناء تقديم تلك الخدمة بمجموعة من الخطوات الإيجابية، مثل:

أ - التحضير الجيد لتقديم الخدمة المعلوماتية:

لا بد من التحضير الجيد لتقديم الخدمة المعلوماتية للعملاء، وذلك من خلال:

١ - أن يكون العملاء على علم بأحقيتهم فيها حتى لا يتم طلب خدمات ممن لا حق لهم فيها.

٢ - أن تكون إجراءات وخطوات الحصول على الخدمة المعلوماتية محددة ومعروفة لدى العملاء والعاملين.

٣ - أن يتم فصل العملاء عن العاملين بقصر تعامل العملاء مع التقسيم التنظيمى المختص بخدمة العملاء فى المنظمة المعنية بتقديم الخدمة المعلوماتية للقضاء على الشبهات السلوكية والأخلاقية أياً كانت.

٤ - أن يكون العاملون على أعلى مستوى من الخبرة والكفاءة فى مجال الخدمة المعلوماتية.

٥ - أن يكون هناك نظام متابعة جيدة لإجراءات تقديم الخدمة المعلوماتية بدءاً من المرحلة الأولى لطلب الخدمة المعلوماتية وانتهاء بحصول العملاء على الخدمة المعلوماتية.

ب - إثارة اهتمام العملاء:

يمكن جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء وذلك من خلال المواقف الإيجابية التى يظهرها العاملون مثل:

١ - الاستعداد النفسى والذهنى مسبقاً لاستقبال وخدمة العملاء، مع التركيز على أن الخدمة المعلوماتية تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء.

٢ - إشعار العملاء بالاهتمام والرغبة فى تقديم الخدمة المعلوماتية الملائمة لهم.

٣ - حسن المظهر.

٤ - المساواة والموضوعية فى التعامل مع جميع العملاء.

٥ - الدقة التامة فى إعطاء المعلومات.

٦ - المقابلة الإيجابية الفعالة أثناء حضور العملاء، مثل الابتسامة والرقة والدفء فى التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة فى مساعدة العملاء.

ج - خلق الرغبة لدى العملاء:

من المهم خلق الرغبة لدى العملاء ومساعدتهم على تحديد احتياجاتهم، ويمكن مساعدتهم من خلال:

١ - العرض السليم والمنطقى والمرتب لأهمية تحديد المعلومات المطلوبة مسبقاً، توضيح المزايا الإيجابية المترتبة على التحديد المسبق ومع الإشارة إلى النواحى السلبية المترتبة على عدم التحديد مثل ضياع وقت العملاء فى البحث عن المعلومات المطلوبة.

٢ - إرشاد العملاء إلى المعلومة المطلوبة من خلال الاستفسار عن طبيعة المعلومات وما هو الهدف منها.

٣ - ترك الفرصة للعملاء للاستفسار عن كل الأمور التى يجب أن يستوضحها مع الاستعداد التام للإجابة الدقيقة والموجزة.

٤ - التعامل الإنسانى طوال فترة الخدمة المعلوماتية.

د - معالجة الاعتراضات السلبية:

لا بد من العمل المستمر على معالجة الاعتراضات السلبية لدى العملاء، مثل اعتراض العملاء على وجوب إعادة وعاء الحفظ المعار خلال فترة قصيرة، أو اعتراض العملاء على عدم جواز الاطلاع على معلومات سرية، ويمكن معالجة ذلك من خلال:

١ - الالتزام بالتعامل الإيجابى والبعد عن التعامل السلبى والصراع طوال المقابلة.

٢ - محاولة إقناع العملاء بقبول معلومات بديلة أو خطط بديلة.

٣ - توضيح المزايا الإيجابية المترتبة على الالتزام بالإجراءات، والعكس صحيح من خلال توضيح السلبيات المترتبة على عدم الالتزام بالإجراءات، سواء على مستوى العملاء أو المنظمة.

هـ - الحرص على استمرارية العملاء:

إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة والحرص على ذلك وخلق الولاء بينه وبين المنظمة يتأتى عادة من خلال العديد من الخدمات التى تشكل مرتكز

الصدارة بضمان الولاء بين المنظمة والعملاء، مثل الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، والاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم، ومن القواعد المهمة فى التعامل مع الشكاوى الشفهية:

١ – أصغ بصبر: دع العملاء يعربون عن شكواهم دون مقاطعة.

٢ – اعترف بوجهة نظر العملاء، حتى وإن كنت لا تتفق معها.

٣ – اعتذر: قل متأسف إذا ما وقع خطأ بدون مبالغة.

٤ – أوجد حلاً: حدد ما ينبغى عمله لعلاج المشكلة.

٥ – اجعل الشاكى على علم بجميع تطورات المشكلة.

٦ – توصل إلى قرار سريع لحل المشكلة.

٧ – متابعة تنفيذ إجراءات المعالجة.

المبحث السادس

الموردون لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات

الموردون لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات هم الأفراد أو المنظمات التى تمد المنظمة المستفيدة بما تحتاجه من مدخلات خاصة بتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

أولاً - أقسام موردى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:

ينقسم موردى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات إلى:

١ - **المورد الداخلى:** وهو الفرد أو الوحدة الإدارية الداخلية أو أحد فروع المنظمة والتى تمد المنظمة بما تحتاجه.

٢ - **المورد الخارجى:** وهو الفرد أو الوحدة الإدارية أو المنظمة الخارجية التى تمد المنظمة بما تحتاجه.

ثانياً - معايير اختيار الموردين:

لا بد أن تحرص المنظمة على اختيار المورد المناسب للعناصر اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، بحيث تراعى أن تتوفر فيه المعايير (عقيلى، ٢٠٠١م) التالية مرتبة تنازلياً:

١ - أن يكون المورد طبق الجودة الشاملة فى منظمته ونجح فى ذلك.

٢ - الإمكانيات ذات الجودة العالية.

٣ - السمعة الطيبة للمورد.

ثالثاً - سجلات الموردين:

تعتبر عملية تقييم المورد فى غاية الأهمية (عقيلى، ٢٠٠١م) وذلك لتحديد درجة جودة المشتريات من مواد وأجهزة، ومن ثم اتخاذ القرار بالاستمرار مع المورد أو البحث عن مورد أكثر جودة، لذلك يجب على المنظمة إنشاء نظام متكامل ودقيق لسجلات المشتريات، وذلك للمساعدة على تقييم جودة كل مورد إضافة إلى مراقبة المشتريات، ومن أهم بيانات سجلات جودة الموردين:

١ - مقدرة المورد على تلبية المواصفات الفنية بالجودة المطلوبة فى المشتريات الموردة، درجة التباين - إن وجدت - بين المواصفات الفنية المطلوبة والمواصفات الفنية الفعلية.

٢ - مقدرة المورد التجارية والمالية على الاستمرار.

٣ - طاقة المورد الإنتاجية ومقدرته على الاحتفاظ بجداول معينة للتسليم والالتزام بها.

٤ - فاعلية نظام تأكيد المورد لدى المورّد.

٥ - قرار إدارة المشتريات (الاستمرار أو عدم الاستمرار مع المورد).

٦ - المشتريات المرفوضة وكمياتها.

٧ - الجداول الزمنية لتسلم المشتريات.

٨ - خدمات ما بعد البيع.

٩ - قرار تقييم جودة المورد.

رابعاً - سبل تحسين العلاقات مع الموردين:

يجب أن تنظر المنظمة إلى المورد على أنه شريك مستمر وطويل الأجل (عقيلى، ٢٠٠١م)، بحيث تحرص على دعم كل السبل المساعدة على تحسين العلاقات مع المورد المناسب، مثل:

١ - تزويد المورد بنتائج قياس درجة رضا العملاء الخاصة بالمستلزمات الموردة.

٢ - تقديم المساعدة المناسبة للمورد لتحسين جودة العمل فى منظمته.

٣ - مساعدة المورد على حل المشكلات التى تعترض سير العمل لديه.

خامساً - جودة نظام تقييم الموردين:

يهدف نظام تقييم الموردين إلى أن يكون هناك نظام رقابة فعال للسيطرة على عمليات التوريد والشراء (السلمى، ١٤١٦هـ)، ويضمن ذلك ما يلى:

١ - تحديد المسؤولية عن أعمال الشراء.

٢ - تحديد سلطات اعتماد المشتريات وحدودها فنياً ومالياً.

٣ - معايير تحديد جودة المشتريات.

٤ - قواعد اختيار مصادر المشتريات.

٥ - قواعد تقييم الموردين وأسس القيد فى سجل الموردين.

٦ - سياسة المشتريات وقواعد المفاضلة بين العروض.

٧ - إجراءات الشراء.

٨ - قواعد إقرار المشتريات.

٩ - قواعد التعامل مع الموردين المحليين، والوسطاء، الموردين الخارجيين، الوكلاء.

١٠ - التحقق من جودة المشتريات.

١١ - قواعد فض الخلافات حول المشتريات.

١٢ - سجلات ومستندات المشتريات.

وللتأكد من جودة نظام تقييم المورد (السلمى، ١٤١٦هـ) يمكن للمنظمة الاسترشاد بأسئلة الاستمارة التالية:

استمارة رقم (٢/٥)

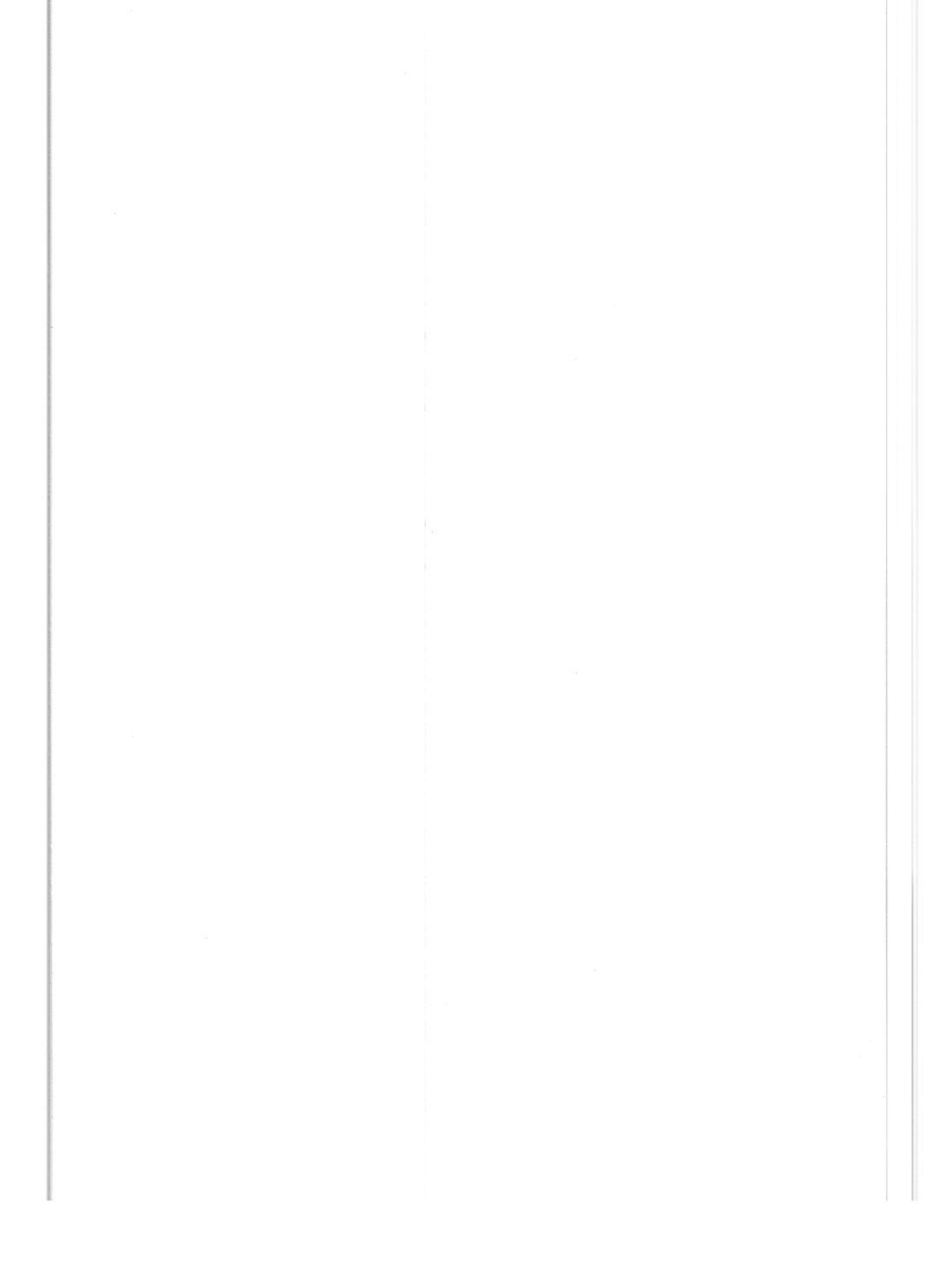
جودة نظام تقييم الموردين

الرقم	العنصر	نعم	غير متأكد	لا
١	يوجد نظام لتقييم الموردين.			
٢	يوجد أسلوب موثق لتقييم الموردين.			
٣	من السهولة الحصول على البيانات الأساسية الخاصة بقدرات الموردين.			
٤	يوجد استعداد مسبق لإرسال مقومين لمكان أعمال المورد لمراقبة جودة العمليات لديه.			
٥	يتم اختيار أعضاء فريق التقييم وفق أسس علمية وموضوعية.			
٦	تم توفير التعليمات الواضحة لفريق التقييم حول عملية التقييم.			
٧	أعضاء فريق التقييم لديهم المعرفة الكافية بالعنصر المنتج.			
٨	يوجد أسلوب لمراجعة القدرات المالية للمورد، ومدى قدرته على الإيفاء بالمواد المطلوبة على المدى البعيد.			
٩	يوجد سجل لجميع حالات التقييم التى تمت.			
١٠	تعرف طلبات أو أوامر الشراء بوضوح الاحتياجات مع الإشارة إلى المعايير والمواصفات والرسوم.			
١١	يوجد أسلوب لمراقبة أداء المورد واتخاذ الإجراءات اللازمة.			
١٢	تعد تقارير متكاملة عن قصور أداء المورد للإدارات المختصة.			
١٣	يوجد أسلوب لمراجعة تقارير تقويم الموردين عن طريقة لجنة ذات كفاءة.			
١٤	تعلن نتائج تقويم الموردين بشفافية وموضوعية للإدارات ذات العلاقة.			
	الإجمالى			

الفصل السادس

العنصر التقنى والمادى

* العنصر التقنى
* العنصر المادى



المبحث الأول
العنصر التقنى

أولاً – مفهوم العنصر التقنى:

العنصر التقنى فى إدارة المعلومات أو تقنية المعلومات أو إدارة المعلومات الإلكترونية أو المنظمة الإلكترونية، جميعها مصطلحات تدل على ذات المعنى، وهو " أى معلومات مهما كان شكلها كتابة أو صوتاً على أى وسيلة أو وسط ورقى أو إلكترونى، تم ربطها منطقياً بالنظام الإلكترونى، بحيث يسهل قراءتها وتحليلها والوصول إليها أو إلى أى جزء منها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (العرينى، ١٤٢٥هـ : ١).

وعرفه خشبة بأنه " اكتساب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات عن طريق التكامل بين أجهزة الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة " (خشبة، ١٩٩٢م : ٨٩).

كما يمكن تعريفه بأنه " تحويل لجميع أعمال الحكومة – المنظمة – من سجلات ورقية إلى سجلات إلكترونية تدار من خلال أجهزة الكمبيوتر وفق نظم معلومات متطورة تسهل تلك الأعمال بصورة فائقة السرعة والكفاءة " (عالم الاقتصاد، ٢٠٠٤م : ١).

كما عرف السالمى تكنولوجيا المعلومات بأنها " كل التقنيات المتطورة التى تستخدم فى تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها، والتى تستخدم من قبل المستفيدين منها فى كافة مجالات الحياة " (السالمى، ٢٠٠٠م : ٢١).

مما سبق يمكن استخلاص مفهوم العنصر التقنى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، بأنه:

استخدام التقنيات الحديثة وفق قواعد إدارية وتنظيمية محددة ومقننة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة إلى العميل المستفيد.

ثانياً – أهمية العنصر التقنى:

وتمارس تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً فى مساعدة المنظمة على معالجة البيانات وعلى الوصول بسرعة وسهولة إلى المعلومات والمعرفة المرتبطة بها، كذلك تساعد على تحقيق المزايا الإيجابية العديدة، ويتمثل ذلك (السلمى، ١٤١٦هـ؛ الفارس، ١٤٢٥هـ) فيما يلى:

١ – العلاقة الطردية بين جودة خدمات المعلومات الإلكترونية وبين جودة نتائج الأعمال، كما أن الفاعلية العالية لنظم المعلومات تقود إلى إنتاجية مرتفعة. وذلك لأنها تؤدى إلى رفع مستوى إنتاجية العامل فى مجال التخصص، ومن ثم رفع مستوى إنتاجية المنظمة كلها.

٢ – سهولة إدارة المعلومات الإلكترونية .

٣ – انخفاض تكلفة إدارة المعلومات بصفة خاصة، وخفض تكاليف تقديم الخدمات فى المنظمة بصفة عامة .

٤ – زيادة فرص العمل للمواطنين من خلال إيجاد وظائف جديدة.

٥ – دمج المراحل المتعلقة بالحصول على المعلومات الإلكترونية المطلوبة .

٦ – السرعة العالية فى حفظ واسترجاع المعلومات الإلكترونية المطلوبة.

٧ – ترشيد استهلاك الورق وما يترتب عليه من مزايا إيجابية. مثال الاستغناء عن نماذج الإعارة، الاستغناء عن تصوير المعاملات حيث يمكن للعميل الاطلاع عليها مباشرة .

٨ – سهولة وسرعة تبادل المعلومات الإلكترونية بين جميع المنظمات الحكومية والخاصة.

٩ – خلق بنية تحتية معلوماتية إلكترونية متطورة فى المنظمات الحكومية والخاصة .

١٠ – توفير البيئة الصحية المناسبة للعاملين والعملاء .

١١ – سهولة الحصول على نسخ متعددة للوثيقة الواحدة.

١٢ – سهولة الاطلاع على الوثيقة من قبل أكثر من عميل فى آن واحد.

١٣ – رفع قدرات الإبداع والاختراع لدى العاملين، والمساعدة على ابتكار حلول جديدة لمشاكل غير مرئية، أو مشاكل لم تحدث بعد.

١٤ – التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة.

١٥ – تحقيق المرونة العالية فى إدارة المعلومات الإلكترونية.

١٦ – تحقيق التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات أهداف مشتركة.

١٧ – مساعدة غير المتخصصين القدرة على أداء مهام متخصصة لا يجيدها عادة إلا الخبراء.

١٨ – سهولة الدمج بين المركزية واللامركزية فى الإشراف على إدارة المعلومات الإلكترونية، نظراً لسهولة وسرعة الاتصال بين العاملين أياً كان موقعهم.

١٩ – دعم الخطط الإستراتيجية فى بناء نظم المعلومات الإلكترونية.

ثالثاً – معايير المعلومات الإلكترونية:

لكى تعتبر المعلومات الإلكترونية الناتجة عن إدارة المعلومات الإلكترونية تقنياً ذات جودة شاملة (السالمى، ٢٠٠٠م ؛ خشبة، ١٩٩٢م) لا بد أن تتصف بالمعايير التالية:

١ – التوقيت الزمنى المناسب.

٢ – الدقة (صفرية الأخطاء).

٣ – الاعتمادية.

٤ – الاقتصادية.

٥ – صلاحية الاستخدام.

٦ – المرونة العالية.

٧ – الوضوح .

٨ – قابلية المراجعة.

٩ – الموضوعية .

١٠ – قابلية القياس.

١١ – الشمول.

١٢ – سهولة الوصول إلى المعلومات الإلكترونية المطلوبة.

١٣ – سرعة الوصول إلى المعلومات الإلكترونية المطلوبة.

١٤ – سعة المعلومات الإلكترونية (كمية المعلومات الإلكترونية).

ولذلك تقاس قيمة المعلومات الإلكترونية من خلال درجة اتصافها بالعنصرين التاليين:

١ – حجم المعلومات الإلكترونية: يجب أن لا تزيد تكلفة المعلومات الإلكترونية عن القيمة المحددة لها، لذلك يوجد حد أعلى لتخزين المعلومات الإلكترونية وهو عندما تكون تكلفة تخزين المعلومات الإلكترونية تزيد عن قيمتها الفعلية.

٢ – جودة المعلومات الإلكترونية: تقاس جودة المعلومات الإلكترونية بالمعايير السابقة الذكر، وتوجد علاقة طردية بين قيمة المعلومات الإلكترونية وبين جودتها.

رابعاً – قسم المعلومات الإلكترونية:

نظراً لإدارك المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات لأهمية قواعد المعلومات الإلكترونية، نجد أن الفقرة (ن) من المادة العاشرة من النظام نصت على " إيجاد قواعد لمعلومات الوثائق تربط بها مراكز الوثائق بالمنظمات الحكومية "، إلا أنه لم يتم تفعيل هذا القرار فى جميع المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية. لذلك نقترح أن تقوم كل منظمة ببناء قواعد المعلومات الإلكترونية الخاصة بها على أن يتم التنسيق مع المركز الوطنى بشأنها، وعندما يتم تفعيل القرار السابق من قبل المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فإن المنظمة تكتفى فقط بعمليات التحسين لقسم المعلومات الإلكترونية الخاص بها وفقاً للمتطلبات المستجدة، كما أن هذه العملية لا بد أن يتم دعمها من قبل الدولة، خاصة إذا أدركنا أن تكلفة بناء نظام المعلومات تعتبر عالية جداً، ولا بد أن يتم دعمها من الدولة لضمان بناء النظام وتطبيقه وتحسينه المستمر على مستوى المنظمات الحكومية كافة وليس منظمات حكومية بعينها. علماً أن هذه التكلفة تعتبر مستردة على المدى البعيد فى ظل النجاح التام لتطبيق نظام المعلومات الإلكترونية على مستوى الدولة. كما أن النجاح فى تفعيل قسم المعلومات الإلكترونية فى كل منظمة حكومية سيترتب عليه تفعيل كامل للحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة، إلا أن بناء الحكومة الإلكترونية يتطلب تطبيق معايير المنظمة الحكومية (موقع مدينة الرياض، ١٤٢٥هـ) التالية:

١ – اعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات الإلكترونية والبيانات بين الوزارات والمنظمات الحكومية.

٢ – تطوير وتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية فى الخدمات الحكومية.

٣ – الربط بين الخدمات والإجراءات الحكومية كافة بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات فى ظل الحكومة الإلكترونية.

٤ – تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء.

٥ – تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل .

٦ – مواكبة التطور التكنولوجى فى مجال الحكومة الإلكترونية واستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.

٧ – سهولة وسرعة تقديم الخدمة للعملاء.

٨ – تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية واستبدال ذلك بالوثائق والنماذج الإلكترونية.

وسوف نستعرض فيما يلى وبشكل موجز الهيكل التنظيمى لقسم المعلومات الإلكترونية مع توضيح المهام الخاصة بكل وحدة إدارية.

أ – الهيكل التنظيمى المقترح لقسم المعلومات الإلكترونية:

بناء على ما سبق نقترح أن يتم إنشاء قسم المعلومات الإلكترونية فى المنظمة بحيث يرتبط إدارياً مع إدارة الشؤون الفنية فى مركز الوثائق فى المنظمة كما فى الشكل رقم (١/٦). ويهدف قسم المعلومات الإلكترونية إلى تجميع وحفظ وبرمجة المعلومات والبيانات والعمل على توفيرها للوحدات الإدارية بالمنظمة والجهات الحكومية المختصة، ومن أبرز المهام الخاصة به:

١ – الإشراف الفنى والإدارى على وحدة الحاسب الآلى ووحدة إدارة وثائق المركز ووحدة التصوير الضوئى والمطبوعات الرسمية.

٢ – تحديد مواصفات الأجهزة الفنية ونوعيتها والاشتراك فى اختيارها.

٣ – اختيار أنظمة تشغيل الحاسبات الآلية وإدارة المعلومات الإلكترونية للمركز مع التنسيق مع المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

٤ – التنسيق مع الوحدات الإدارية بالمركز فيما يتعلق بتجميع المعلومات وبحث احتياجاتها فى مجال الحاسبات الآلية وإعداد الإحصائيات.

٥ – تقديم المعلومات اللازمة لإعداد مشروع ميزانية المركز.

٦ – إعداد الإجراءات الخاصة بأعمال المركز .

٧ – إعداد تقارير دورية عن نشاطات المركز وإنجازاته، ومقترحات تطوير الأداء به ورفعها إلى إدارة الشؤون الفنية.

شكل رقم (١/٦)

وكما نلاحظ من الشكل (١/٦)، فإن قسم المعلومات الإلكترونية يرتبط به إدارياً وفنياً الوحدات الإدارية التالية:

١ - وحدة الحاسب الآلى:

وتهدف إلى توفير الحاسبات الآلية وتوسيع نطاق استخدامها فى كل المجالات المتعلقة بالمنظمة. ومن أبرز المهام المكلفة بها:

* تقديم خدمات الحاسبات الآلية لجميع الوحدات الإدارية فى المنظمة.
* تحديث الأعمال المبرمجة وكل ما يتعلق بالنواحى التشغيلية والأجهزة.
* التنسيق والتعاون مع الجهات المهتمة بهذا المجال داخل المنظمة وخارجها محلياً أو إقليمياً أو دولياً بهدف التطوير وتبادل المعلومات الإلكترونية.
* العمل على صيانة الحاسب الآلى والطرفيات وأجهزة الاتصالات والأجهزة المساعدة.
* العمل على توعية العاملين بالإدارات المختلفة لتمكينهم من الاستفادة من إمكانيات الحاسبات الآلية.

* تقديم المعلومات الإلكترونية اللازمة لإعداد مشروع ميزانية المنظمة.

* إعداد إجراءات العمل الخاصة بالوحدة بالتعاون مع الإدارات المختصة.

* إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وإنجازاتها والمقترحات الخاصة بتطوير العمل ورفعها إلى الإدارة المختصة.

٢ – وحدة التصوير الضوئى:

وتهدف إلى تقديم خدمات التصوير الضوئى بالتنسيق مع وحدة الحاسب الآلي. ومن أبرز المهام المكلفة بها :

* إعداد الخطط والبرامج بنشاطات الوحدة وتنفيذها بعد الاعتماد.

* استقبال جميع الوثائق والمحفوظات المراد تصويرها.

* استكمال الإجراءات اللازمة قبل عملية التصوير بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

* إكمال عمليات التصوير اللازمة.

* إعادة الوثائق والمحفوظات المصورة إلى الإدارات المختصة.

* عمل نسخ احتياطية من الأوعية المصور عليها وحفظها فى أماكن ملائمة ومتباعدة.

* تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والأجهزة والمواد ومتابعة توفيرها.

* إعداد تقارير دورية عن إنجازات الوحدة والاقتراحات اللازمة لتطويرها، ورفعها للإدارة المختصة.

* وضع دليل لإجراءات العمل فى الوحدة بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

٣ – وحدة إدارة الوثائق الإلكترونية:

وتهدف إلى إدارة الوثائق إلكترونياً فى المنظمة. ومن أبرز المهام المكلف بها:

* مسك ملف عام تحفظ فيه صورة واحدة فقط من كل خطاب صادر من المنظمة بالتسلسل.

* تزويد الإدارات والعاملين بصورة عن أى معاملة مطلوبة.

* وضع التنظيم اللازم لملفات المركز النشطة وغير النشطة وحفظ أوعية المعلومات الإلكترونية المقفلة وصيانتها من التلف .

* تنظيم ترحيل أوعية الحفظ التى انتهى العمل بها إلى الحفظ المرحلى بمركز الوثائق أو إلى المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات.

* تقديم المعلومات الإلكترونية اللازمة عن الوحدة لإعداد مشروع ميزانية مركز الوثائق.

* إعداد مسودات دليل إجراءات العمل للوحدة بالتنسيق مع الإدارات المختصة.

* إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وإنجازاتها ومقترحات التطوير ورفعها للإدارة المختصة.

* تنظيم وثائق وأوعية الحفظ الواردة إلى المنظمة من منظمات خارجية، سواء حكومية أو عربية أو دولية.

ب - مزايا تنظيم قسم المعلومات الإلكترونية:

ويمكن تحديد أهم مزايا تنظيم قسم المعلومات الإلكترونية (إسماعيل، ١٩٩٢م) فى المنظمة بما يلى:

١ - تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات بين الوحدات الإدارية والوظائف التى تتكون منها داخل القسم .

٢ - تحديد واضح للصلاحيات المخولة للعاملين داخل القسم .

٣ - تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية فى القسم .

٤ - تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة .

٥ - توفير بيئة العمل التعاونى داخل القسم .

٦ - دعم مشاريع الجودة الشاملة فى المنظمة .

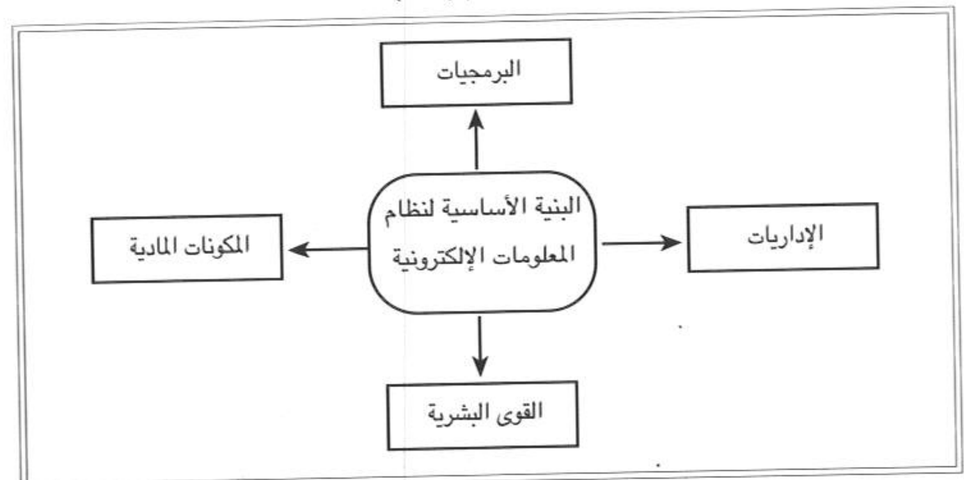
٧ - دعم أنشطة التشغيل .

٨ - تحقيق الاستفادة القصوى لجميع مستخدمى الحاسب الآلى.

خامساً - البنية الأساسية لنظام المعلومات الإلكترونية:

كما نلاحظ فى الشكل رقم (٦/٢)، فإن البنية الأساسية لنظام المعلومات الإلكترونية ترتكز على أربعة عناصر رئيسية (عبد السيد، ٢٠٠٢م) وهى:

شكل رقم (٢/٦)



أ - القوى البشرية:

وهى القوى البشرية المتعلمة والمدربة على استخدام وإنتاج التقنيات الحديثة فى مجال المعرفة من أجهزة ومعدات وأنظمة وبرامج. كذلك القوى البشرية القادرة على إدارة مثل هذا النشاط والمؤهلة للإشراف عليه وسن القوانين ووضع الأنظمة الملائمة وتحديد الأهداف والتخطيط لبلوغها ورقابة تنفيذها ومتابعتها.

ب - المكونات المادية *(Hardware)*:

وهى الأجهزة والوحدات الرئيسة والمساعدة وأجزائها المكونة لها ومكوناتها، سواء المدمجة أو المستقلة واللازمة لاستقبال المعلومات الإلكترونية والحفاظ عليها وتشغيلها وعرضها بالصورة الملائمة للاحتياجات. أجهزة إدارة المعلومات الإلكترونية. وتتمثل العلاقة بين المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإلكترونية (السالمى، ٢٠٠٠م ؛ خشبة، ١٩٩٢م)، على النحو التالى:

١- **المدخلات:** وهى مجموعة البيانات الداخلية أو الخارجية والتى يتم تغذية نظام المعلومات الإلكترونية بها. ومن أبرز الأجهزة المستخدمة:

* النهايات الطرفية للحاسب (الشاشة).
* الماسح الضوئى.
* مميز حروف الحبر المغنط.

* جهاز التوقيع الإلكتروني.
* أجهزة التصوير.
* أجهزة الإدخال المرئي.
* القلم الضوئي.
* الشاشة الحساسة للمس.
* الفأرة.
* ذراع التوجيه.
* لوحة الرسوم البيانية.

٢ – **المعالجة:** حيث يتم معالجة البيانات المدخلة. ومن أبرز الأجهزة المستخدمة:

* وحدة التخزين الرئيسى .
* ذاكرة القراءة.
* ذاكرة التداول العشوائي.
* وحدة التحكم.
* وحدة الحساب والمنطق

٣ – **المخرجات:** وهى المعلومات الإلكترونية الناتجة والمطلوبة من قبل العملاء. ومن أبرز الأجهزة المستخدمة :

* الطابعة.
* أجهزة الرسوم البيانية.
* النهايات الطرفية للحاسب.
* الناشر الفوري.
* أجهزة الإخراج المرئي.
* أجهزة إخراج الصوت.
* شاشات العرض الرئيسة.

ج - البرمجيات (*Software*):

ويقصد بها البرامج أو الوسائل والأساليب المختلفة لتشغيل المعرفة وتمثيلها وعرضها، مثل برامج الحاسبات وأنظمتها المختلفة. سواء كانت برامج تطبيقية أو تشغيلية أو برامج مساعدة. وتنقسم إلى البرمجيات الخاصة بالإدخال والبرمجيات الخاصة بالمعالجة وأخيراً البرمجيات الخاصة بالإخراج.

د - الإداريات:

ويقصد بها مجموعة السياسات والقوانين واللوائح والتنظيمات والقواعد المقننة والمنسقة لهذا النشاط والهادفة إلى تشجيعه والحفاظ عليه وتنظيمه واستمراره فى أداء دوره مع تذليل العقبات كافة .

سادساً - أنواع نظم المعلومات الإلكترونية:

يمكن تقسيم أنواع نظم المعلومات الإلكترونية (خشبة، ١٩٩٢م) إلى:

١ - **نظم معالجة المعلومات الإلكترونية:** وهى نظم للمعالجة الإلكترونية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنظمة، ومن أهم وظائفها معالجة البيانات وإعداد التقارير.

٢ - **نظم المعلومات الإلكترونية الإدارية:** وهى نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التى تمد الإدارة المختصة فى المستويات الوسطى بالمعلومات الإلكترونية الإدارية اللازمة لتنفيذ المهام واتخاذ القرارات.

٣ - **نظم دعم اتخاذ القرارات:** وهى نظم آلية للمعلومات لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مثل عملية التخطيط، وضع البدائل، تحليل البدائل، اختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٤ - **نظم المعلومات الإلكترونية المكتبية:** وهى نظم آلية لأتمته الأعمال المكتبية وتهدف إلى تحسين كفاءة أداء العاملين عند أداء الأعمال المكتبية. ومن أهم البرامج المستخدمة فى أتمته وثائق المكتب (السالمى، ٢٠٠٠م) معالجة الكلمات والبريد الإلكترونى والناشر المكتبى نظام إدارة الوثائق.

سابعاً - المواصفات الفنية لنظام المعلومات الإلكترونية

نظراً لصعوبة حصر المواصفات الفنية الحديثة لكل جهاز فى ظل التطور التقنى الهائل، لذلك نقترح أن يتم الرجوع إلى المصادر المتخصصة التى سبق ذكرها لتحديد الأجهزة الملائمة وفقاً للمواصفات الفنية المناسبة لاحتياجات المنظمة، إلا أنه يمكن تحديد أهم المواصفات الفنية اللازمة لنظام المعلومات الإلكترونية الفعال (العرينى، ١٤٢٥هـ) فيما يلى:

١ - القدرة على إدارة الوثائق إلكترونياً.

٢ - القدرة على التصوير الضوئى الفعال.

٣ - القدرة على قراءة النصوص مختلفة اللغات بفعالية .

٤ - القدرة على التعرف على الكتابة ضوئياً.

٥ - إدارة الشبكات الداخلية فى المنظمة بفعالية.

٦ - إدارة الشبكات الخارجية المتصلة بالمنظمة بفعالية.

٧ - الربط الفعال مع جهاز الفاكس.

٨ - القابلية للربط مع أوساط مختلفة.

٩ - القابلية مع التوافق مع أنظمة التشغيل المختلفة.

١٠ - التوافق مع نظام النوافذ.

١١ - المرونة .

١٢ - إمكانية رسم تخطيطى لإجراءات سير العمل.

١٣ - تلبية احتياجات العملاء.

١٤ - القابلية للتطور والتحسين المستمر.

١٥ - إمكانية التعرف على حقول خطية.

ثامناً - مقارنة نظام المعلومات اليدوية ونظام المعلومات الإلكترونية:

لكى يتبين لنا بصورة أوضح أهمية نظام المعلومات الإلكترونية، نوجز المقارنة التالية بين نظامى المعلومات اليدوية والإلكترونية (الفردان وأبو قمر والشريف، ٢٠٠٣م؛ العرينى، ١٤٢٥هـ).

الرقم	العامل	نظام المعلومات اليدوية	نظام المعلومات الإلكترونية
١	سرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة.	يستغرق من دقائق إلى ساعات	يستغرق ثوانى معدودة باستخدام أمر " بحث "
٢	نسبة الوثائق المفقودة	يضيع ما نسبته ٧,٥٪ من الوثائق	لا يحدث فقدان لأى وثيقة
٣	تخزين الوثائق	يستغرق من دقائق إلى ساعات	يستغرق دقائق معدودة
٤	المشاركة فى الاطلاع على الوثائق	- يحتاج لتصوير الوثائق إلى عدة مرات باستخدام ماكينات التصوير. - أو يحتاج إلى الانتظار لحين انتهاء المستفيد الأول.	يمكن لمجموعة من الأشخاص - بغض النظر عن العدد - الاطلاع على الوثائق من خلال نظام الشبكات والخوادم.
٥	إرسال الوثائق	- تستغرق العملية من ٢ إلى ٥ أيام باستخدام البريد. - تستغرق دقائق باستخدام الفاكس.	دقائق معدودة باستخدام الفاكس الإلكترونى أو البريد الإلكترونى.
٦	أماكن ومساحات التخزين	تتطلب مساحات تتزايد بشكل مطرد بحسب تزايد الوثائق المحفوظة.	يمكن تخزين ما يقارب ٢٣٠٠٠ وثيقة على قرص ضوئى واحد.
٧	خدمة العملاء	يضطر العميل فى بعض الأحيان إلى الانتظار طويلاً حتى يتم استرجاع وعاء الحفظ أو الوثيقة.	استرجاع المعلومات الإلكترونية المطلوبة يتم فى ثوانٍ معدودة، مما يؤدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
٨	النسخ الاحتياطي	فى حالة وجود نسخ احتياطى فإنه يترتب عليها تزايد تكلفة الحفظ والمساحات التخزينية المطلوبة للحفظ .	يمكن توفير العديد من النسخ الاحتياطى دون أن يكون هناك تزايد فى التكلفة.
٩	الفرز والترحيل والإتلاف	من الضرورى القيام بعمليات الفرز والترحيل والإتلاف وذلك للآثار السلبية العديدة فى حالة عدم القيام بذلك.	لا توجد نتائج سلبية جوهرية عند عدم القيام بالفرز والترحيل والإتلاف.

إن المقارنة السابقة كما لاحظنا تدعم وبقوة نظام المعلومات الإلكترونية إلا أنه للأسف الشديد ما زالت هناك حاجة لاستخدام الوثائق اليدوية (الفخفاخ، ٢٠٠٣م ؛ العرينى، ١٤٢٥هـ) وذلك للأسباب التالية:

١ - تعتبر الوثائق الإلكترونية أكثر عرضة للتزوير والتحريف.

٢ - لا تعترف المحاكم بقانونية الوثائق الإلكترونية، وتشترط للاعتراف بقانونيتها أن تخضع الوثيقة للتصديق عن طريق جهة رسمية مؤهلة للغرض.

٣ - التطور التقنى الهائل وما يستلزمه من تعديلات فى الأجهزة المستخدمة، وتكلفة مادية مرتفعة وتدريب مستمر للقوى العاملة، مما قد لا تستطيع بعض المنظمات الاستمرار فيه.

٤ - المعوقات التى تقابل تطبيق المنظمة أو الحكومة الإلكترونية (موقع مدينة الرياض، ١٤٢٥هـ) مثل الأمية الإلكترونية والحاجز الرقمى، وضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات الإلكترونية، وعدم مواكبة التشريعات والنظم الإدارية للتطورات التقنية ، وأخيراً ضعف الوعى العام بمزايا تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

تاسعاً - تطبيقات نظام المعلومات الإلكترونية:

من أبرز تطبيقات نظام المعلومات الإلكترونية (زين الدين، ٢٠٠٢) ما يلي:

١ - تحسين الخدمات الحكومية.

٢ - تحسين التعليم

٣ - تحسين البحث العلمي.

٤ - تحسين الصحة.

٥ - دعم الصناعة.

٦ - التوسع فى استخدام شبكة المعلومات الإلكترونية الداخلية والعالمية (الإنترنت).

٧ - التوسع فى نطاق التجارة الإلكترونية.

عاشراً - المسار العلمى المقنن دولياً لنظام المعلومات الإلكترونية:

إن مراكز أو أقسام المعلومات الإلكترونية والمنظمات التابعة لها بغض النظر عن موقعها، أصبحت مضطرة إلى الالتزام بالحفظ الإلكترونى إذا كانت ترغب فى مسايرة العصر الحديث تقنياً، لذلك يجب عليها أن تطبق المسار العلمى المقنن دولياً (بجاجة، ٢٠٠٣م) لنظام المعلومات الإلكترونية، ومن أبرز عناصره :

١ - توحيد مفردات اللغة المستعملة فى الوصف الخاص بإدارة المعلومات الإلكترونية للوصول إلى موسوعة وطنية .

٢ - إصدار قاموس المصطلحات الخاصة بإدارة المعلومات الإلكترونية مع توضيح المفهوم الخاص بكل مصطلح.

٣ - استخدام التقنين الدولى لإدارة تنظيم المعلومات الإلكترونية *(ISAD-G)*.

٤ - التصوير الرقمى مع الالتزام بالمقياس الدولى.

٥ - التسيير العلمى لإدارة المعلومات الإلكترونية لتحسين سير الإدارة فى المؤسسات كافة مع الحفظ الدائم الإلكترونى وفقاً للمقياس الدولى *(ISO 15489)*.

٦ - تحويل أدوات البحث المنتجة من الشكل التقليدى إلى الشكل الإلكترونى .

٧ - الالتزام بالمقياس الدولى الخاص بوصف البيانات والمعلومات الإلكترونية المتعلقة المعلومات الإلكترونية .

المبحث الثانى
العنصر المادى

أولاً - مفهوم العنصر المادى:

هو جميع المتطلبات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة، وتشمل البيئة المادية لأماكن الحفظ والأصناف المادية اللازمة مثل: الأدوات والأثاث والأجهزة الإلكترونية.

ثانياً - أهمية العنصر المادي:

١ - توفير متطلبات الحماية للمعلومات والوثائق المحفوظة.

٢ - توفير متطلبات السرية والأمن للمعلومات والوثائق المحفوظة.

٣ - سرعة وسهولة تخزين واسترجا ع المعلومات والوثائق المحفوظة.

٤ - رفع الروح المعنوية للعاملين فى مجال إدارة المعلومات.

٥ - تحقيق الرضا لدى العملاء المستفيدين.

ثالثاً - البيئة المادية لأماكن الحفظ:

مكان الحفظ هو "موقع مغلق معد وفق اشتراطات فنية وأمنية ومعايير معينة ومخصصة لإيدا ع المحفوظات بنوعيها المؤقتة والدائمة التى تخرج عن نطاق الحاجة اليومية لمستخدميها" (لائحة المحفوظات لدولة الكويت، ٢٠٠١م).

وقد قسم الباحثون فى مجال إدارة المعلومات أماكن الحفظ إلى ثلاثة أنوا ع رئيسة (لائحة المحفوظات لدولة الكويت، ٢٠٠١م)، وهى :

١ - **أماكن الحفظ الفرعية:** وتخصص أماكن الحفظ الفرعية لإيدا ع الوثائق الناتجة عن نشاط الوحدة الإدارية الخاصة بها، لذلك يجب أن تكون بالقرب من الوحدة الإدارية الخاص بها، وذلك لضمان سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات التى تخصها مع المحافظة على سريتها.

٢ – **أماكن الحفظ شبه المركزية:** وتخصص لإيداع الوثائق الناتجة عن نشاط مجموعة من الوحدات الإدارية الرئيسة والتى يرتبط بعضها ببعض لأسباب تنظيمية أو تنسيقية، ذلك يجب أن تكون بموقع متوسط لكل الوحدات الإدارية الرئيسة المستفيدة من المعلومات التى تضمها.

٣ – **مركز الوثائق:** ويخصص لإيداع الوثائق متوسطة أو دائمة النشاط على مستوى المنظمة كلها، وتودع فيه الوثائق التى ترد إليه من أماكن الحفظ الفرعية شبه المركزية فى الوحدات الإدارية.

كما أكد الباحثون أهمية توافر المعايير المادية فى الأماكن الخاصة بالحفظ (همشرى، ١٩٩٤م؛ شاويش، ١٩٩٧م ؛ لائحة المحفوظات لدولة الكويت، ٢٠٠١م ؛ لائحة الحفظ للمركز الوطنى للوثائق والمحفوظات، ١٤١٦هـ)، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلى :

١ – توفير متطلبات الحماية الضرورية للوثائق عند استخدام الإضاءة الطبيعية أو الصناعية، مثل: تجنب سقوط أشعة الشمس وتجنب توجيه الإضاءة المباشرة على الوثائق المحفوظة.

٢ – توفير البيئة الطبيعية السليمة فى أماكن الحفظ، مثل: درجات الحرارة والرطوبة الملائمة وتأمين النظافة المستمرة.

٣ – توفير أنظمة الأمن والسلامة الملائمة وبحد أدنى المتطلبات التى تحددها الإدارة العامة للدفاع المدنى.

٤ – توفير متطلبات صيانة الوثائق المحفوظة، مثل: عدم تجاوز الحد الأقصى الذى يستوعبه وعاء الحفظ واتباع طريقة الحفظ المناسبة لكل نوع من الوثائق المحفوظة.

٥ – توفير الأصناف المادية اللازمة كافة، مثل: الأجهزة الإلكترونية والأثاث المكتبى والأدوات المكتبية.

٦ – المرونة والقابلية للتوسع مستقبلاً عند الضرورة.

٧ – أن تكون فى موقع متوسط فى المنظمة حتى يسهل الوصول إليها، وتنص لائحة الحفظ الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية (لائحة الحفظ، ١٤١٦هـ) على أن يقع مركز الوثائق فى المنظمة الحكومية فى الدور الأول من المبنى الرئيسى للمنظمة، وذلك للأسباب لقربه من جميع وحدات المنظمة، مما يؤدى

إلى سهولة عمليه الاتصال به وسرعة الحصول على الوثائق أو المعلومات المطلوبة وتوفير الحماية والأمن اللازم له.

٨ - أن تكون المساحة المخصصة كافية، على أن تؤخذ فى عين الاعتبار إمكانية التوسع مستقبلاً.

٩ - أن يكون التصميم الداخلى مناسباً ومساعداً على سهولة سير العمل، وتجنب ما يعيق سير العمل .

١٠ - أن تتوافر شروط الصحة والسلامة.

١١ - كفاية الضوء الطبيعى أو الصناعي.

١٢ - مناسبة التكييف.

١٣ - التهوية وإزالة الغبار والغازات الضارة.

١٤ - توفر وسائل مكافحة الحشرات والطفيليات والقوارض على أن لا تكون مضرة بالوثائق ذاتها.

١٥- تنميط الأثاث والأجهزة - بقدر الإمكان - وذلك للمساعدة على تقليل التكاليف، وخاصة لعملية الإطلاع والإعارة.

رابعاً - الأصناف المادية اللازمة:

يمكن تحديد مسميات أهم الأصناف المادية اللازمة لإدارة المعلومات بجودة شاملة بالرجوع إلى دليل التجهيزات المكتبية والأصناف الشائعة الاستعمال فى المنظمات الحكومية الصادر عن الإدارة المركزية للمشتريات الحكومية لوزارة المالية والاقتصاد الوطنى، ومن أهمها:

أ - الأجهزة الإلكترونية:

١ - حاسب آلى.

٢ - جهاز فاكس.

٣ - جهاز تصوير ضوئى.

٤ - جهاز تعقيم وتطهير الوثائق.

٥ – دواليب آلية متحركة.

٦ – معدات وأجهزة صيانة وترميم الوثائق عند الحاجة.

٧ – جهاز تنقية الهواء وسحب الغبار.

٨ – أجهزة إطفاء الحريق الإلكترونية.

٩ – أجهزة الهاتف.

١٠ – المصابيح الكهربائية.

ب – الأثاث المكتبى:

١ – خزانة الكتب.

٢ – طاولة القراءة.

٣ – طاولة المكتب.

٤ – خزانة بطاقات الفهارس.

٥ – خزانة الملفات.

٦ – كراسى.

٧ – رفوف.

٨ – لوحة الإعلانات.

ج – الأدوات:

١ – الورق.

٢ – مقص.

٣ – مشرط.

٤ – قلم رصاص.

٥ – شريط لاصق شفاف.

٦ – شريط لاصق سميك.

٧ – ختامة.

٨ – حافظة أوراق.

٩ – طقم حواف تعريف للفهرسة الخاصة بالملفات.

١٠ – حبر خاص بالختامات.

١١ – مشبك للورق.

١٢ – مسطرة.

١٣ – محاية مطاطية.

١٤ – حافظة للأوراق (الدوسيه).

١٥ – دبوس تثبيت.

١٦ – قصاصة ورق.

١٧ – حامل الشريط اللاصق.

١٨ – طقم ساندات للملفات.

١٩ – أقلام حبر.

٢٠ – خرامة الأوراق.

٢١ – براية أقلام الرصاص.

٢٢ – وعاء حفظ ورقى.

٢٣ – رفوف أفقية بلاستيكية أو خشبية متصلة للمكتب.

٢٤ – بطاقات الفهرسة.

٢٥ – بطاقات التسمية (البطاقات اللاصقة).

٢٦ – ملفات الدوسيه.

٢٧ – مغلف بريدى.

٢٨ – صمغ شفاف.

٢٩ – صندوق الشحن.

٣٠ – التقويم السنوى.

٣١ – سلة المهملات.

٣٢ – طفايات الحريق اليدوية.

خامساً – معايير اختيار الأصناف المادية المناسبة:

يمكن تحديد أهم العوامل المحددة للمعايير الخاصة باختيار الأصناف المادية المناسبة لإدارة المعلومات بجودة شاملة وخاصة فى الأثاث المكتبى والأجهزة الإلكترونية (لوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات، ١٤١٦هـ ؛ بدر، ١٩٩٧م)، فيما يلى :

١ – نوع المعلومات: حيث نصت المادة الرابعة من لائحة الأوعية الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات بأن يتم تدوين الوثائق المهمة والمكاتبات الرسمية بين المنظمات الحكومية على ورق رسمى أمنى، أما المكاتبات الرسمية داخل المنظمة الواحدة فيتم تدوينه على ورق رسمى.

٢ – درجة الأمن والسرية المطلوبة.

٣ – درجة أهمية حماية المحفوظات، لذلك نجد أن المادة الثامنة من لائحة الأوعية نصت على أن يكون الوعاء الورقى متناسباً من حيث الجودة مع أهمية ما يدون فيه من معلومات. وصنفت المادة التاسعة من نفس اللائحة الورق المستخدم من حيث الجودة إلى:

* ورق ممتاز ويخصص للمكاتبات ذات الحفظ الدائم.

* ورق جيد ويخصص للمكاتبات ذات الحفظ المؤقت.

* ورق عادى ويخصص للمسودات الخطية.

٤ – درجة تنوع الأشكال الخاصة بعملية الحفظ مثل (ورقة، خريطة، سجل، شريط، أقراص ضوئية، أقراص مرنة ... إلخ)، ونجد أن المادة الرابعة من لائحة الأوعية نصت على أن يتم تدوين المعلومات غير النصية على أجود المواد الخاصة بها وعلى وسائط الحفظ الحديث وفقاً للتقنيات الحديثة.

٥ – المواصفات الفنية المطلوبة لكل شكل من أشكال الحفظ، وقد أكدت المادتان العاشرة والحادية عشرة من لائحة الأوعية ضرورة أن تلتزم المنظمات الحكومية بمقاسات الورق المحددة من قبل مجلس الوزراء والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس.

٦ - الاعتمادات المالية المتوافرة لخدمة المعلومات.

٧ - أسعار أجهزة ومعدات الحفظ وقطع غيارها وتكلفة تشغيلها وصيانتها.

٨ - العمر الافتراضى لوسيلة الحفظ.

٩ - السعة التخزينية لوسيلة الحفظ.

١٠ - درجة سهولة استخدام وسيلة الحفظ.

١١ - درجة الحاجة إلى التسهيلات التى توفرها وسيلة الحفظ مثل التحكم الإلكترونى فى الاسترجاع، أو التحريك اليدوى فى حالة انقطاع الكهرباء.

علماً أنه لم يتم تحديد المواصفات الفنية الدقيقة فى هذا المبحث، وذلك لاختلاف المواصفات الفنية الملائمة حسب احتياجات كل منظمة، كما أن المواصفات الفنية للأجهزة فى تطور مستمر. وللتعرف على آخر المواصفات الفنية الدقيقة يمكن زيارة المراكز المتخصصة فى بيع المستلزمات المطلوبة. أو زيارة بعض المواقع الإلكترونية المتخصصة فى البيع والشراء عن طريق الإنترنت، حيث تساعد هذه المواقع المسؤولين عن الشراء على سهولة المقارنة بين العناصر المطلوبة ذات الطبيعة المتشابهة مثل (شراء طابعات، شراء حاسبات آلية، ... إلخ)، وذلك من خلال تقديم تعريف مختصر للعنصر ونماذج مصورة والمواصفات الفنية الدقيقة والأسعار، مثل المواقع :

http://www.nextag.com/
http://www.dealtime.com/

الملاحق

* ملحق رقم (١): النماذج الخاصة بالخدمة المعلوماتية
* ملحق رقم (٢): قائمة البرامج التدريبية المقترحة
* ملحق رقم (٣): قـائمـة الوظائف الفنيـة الخـاصـة بالعـاملين فى إدارة المعلومات
* ملحق رقم (٤): قائمة المصطلحات الأساسية



ملحق رقم (١)
النماذج الخاصة بالخدمة المعلوماتية

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (١)

حصر أنواع الوثائق الناتجة عن النشاطات الإدارية

الوحدة الإدارية المختصة: ....

مسمى النشاط الإداري: ....

مسلسل	اسم الوثيقة	وصف الوثيقة	وعاء الحفظ	فئة الحفظ	مكان الحفظ	بداية الحفظ	مدة الحفظ فى المنظمة		
							النشط	غير النشط المؤقت	غير النشط الدائم

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (٢)

خطة التصنيف والترميز المعتمدة

الباب	الرمز	الفصل	الرمز	الفرع	الرمز	الملف	الرمز	ملاحظات

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (٣)

قائمة عناوين / أسماء الملفات المراد إيداع وثائق بها

مسلسل	عنوان / اسم الملف	الرمز

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (٤)

قائمة محتويات ملف

اسم / عنوان الملف .... الجزء (   ) رمز الملف ....

تاريخ فتح الملف: تاريخ إقفال الملف:

مسلسل	المصدر	التاريخ	الرقم	النوع

المملكة العربية السعودية نموذج رقم (٥)

مسمى المنظمة

بطاقة إحالة

تم حفظ .... (بيانات الوثائق المحفوظة)

بشأن: ....

فى ملف: .... رمز .... الجزء ....

وأعطى له الرقم المسلسل من (   ) إلى (   ).

الاعتماد

المملكة العربية السعودية نموذج رقم (٦)
مسمى المنظمة

مذكرة إقفال ملف

اسم / عنوان الملف ....

أقفل الملف رمز: .... الجزء ....

بتاريخ: / / ١٤هـ، وعدد أوراقه هو: ( ) ورقة

وفتح الجزء ( ) بتاريخ / / ١٤هـ .

الاعتماد

المملكة العربية السعودية نموذج رقم (٧)
مسمى المنظمة

مذكرة فتح جزء جديد

اسم / عنوان الملف ....

فتح الجزء الجديد الخاص بالملف رمز: .... الجزء: ....

بتاريخ: / / ١٤هـ، وعدد أوراقه هو: ( ) ورقة

وفتح الجزء ( ) بتاريخ / / ١٤هـ .

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (٨)

بطاقة حركة التداول

اسم / عنوان الملف: ....

مسلسل	بيانات المستعير	نوع الحركة			التاريخ	بيانات الملف	التوقيع	تاريخ الإرجاء	المتابعة		ملاحظات
		إطلاع	تزويد	إعارة					١	٢	

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (٩)

مذكر إعارة ملف

اسم / عنوان الملف: .... رمزه: .... الجزء رقم (   )

تاريخ الاستعارة: .... تاريخ الإرجاع المحدد: ....

المستعير: .... الوحدة الإدارية للمستعير: ....

الهاتف: ....

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (10)

مذكرة سحب وثائق من ملف

بناء على توجيهات ....

تم سحب الوثائق من ملف (اسم / عنوان الملف) رمز: .... الجزء: ....

وذلك من أجل (سبب سحب الوثائق): ....

الوثائق هى:

مسلسل	رقم الوثيقة		المصدر	الرقم	التاريخ	النوع	الموضوع	ملاحظات
	من	إلى						

الاعتماد

المملكة العربية السعودية

مسمى المنظمة

نموذج رقم (١١)

مذكرة متابعة وثائق / ملف

التاريخ: / / ١٤هـ

إلى:

من:

بشأن:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نأمل التعاون والإسراع فى إعادة الوثائق / الملفات الموضحة أدناه، وذلك نظراً لانقضاء المدة الزمنية المحددة للإعارة والمتابعة.

مسلسل	عنوان / اسم الوثائق / الملف	رمز الوثائق / الملف	الجزء	اسم المستعير	تاريخ الإعارة	تاريخ المتابعة ١	تاريخ المتابعة ٢	ملاحظات

الاعتماد

المملكة العربية السعودية

مسمى المنظمة

نموذج رقم (١٢)

نموذج فرز وثائق

تاريخ الفرز: / / ١٤هـ

مسلسل	نوع الوثائق	الرمز	الموضوع	الكمية	فترة الاستعمال		طريقة الحفظ		مدة الحفظ			ملاحظات
					من	إلى	يدوى	آلى	نشط	متوسط	دائم	

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (١٣)

بيان تسليم المحفوظات إلى مستودع الحفظ المركزي

بتاريخ / / ١٤هـ

مسلسل	نوع الوثائق	الموضوع	عدد الأوعية	عدد وثائق الوعاء	رمز الوعاء	مدة الحفظ		مكان الحفظ		تاريخ الإتلاف	ملاحظات
						مؤقت	دائم	رف	صندوق		

الاعتماد

المملكة العربية السعودية
مسمى المنظمة

نموذج رقم (١٤)

أوعية الحفظ المعارة
من مركز الوثائق والمحفوظات

مسلسل	رقم الوعاء	عدد الوثائق	عنوان أو اسم الوعاء	المستعير	الوحدة الإدارة	تاريخ الإعارة	التوقيع	تاريخ الإرجاع	ملاحظات

الاعتماد

ملحق رقم (٢): قائمة البرامج التدريبية المقترحة(١)

الرقم	البرنامج	أهداف البرنامج
١	برنامج تطبيق الجودة الشاملة	* تحديد متطلبات إدارة تطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة. * تطبيق مراحل الجودة الشاملة ومتابعة عملية التطبيق. * استخدام أدوات الجودة الشاملة. * تحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة ووسائل معالجتها.
٢	برنامج تدريب المديرين	* توفير المعلومات والتدريب على المهارات التى تؤهل المشاركين لإدارة الجودة. * الوعى بأهمية الجودة الشاملة والتحسين المستمر. * التدريب على الطرق والوسائل التى تزيد من فعالية عملية تطبيق الجودة الشاملة. * تحديد الرؤية القصيرة والطويلة الأجل لدور الجودة الشاملة المستقبلى فى تطوير المنظمة.
٣	برنامج تدريب قادة فرق العمل	* معرفة ديناميكية التطور المستمر. * أساليب تحديد وتحليل المشكلات ووضع أولويات الحلول. * التعامل مع ديناميكية الجماعة.
٤	برنامج تدريب منسقى فرق العمل	* ديناميكية الجماعة وطرق التأثير والتقويم. * كيفية نشر الثقافة التنظيمية القائمة على العمل بروح الفريق. * مراجعة دور فرق تحسين الجودة. * مراجعة المواضيع الفنية والتنظيمية المتعلقة بتحسين الجودة. * التأكيد على أهمية العلاقة بين منسق الفريق وإدارة الفريق.
٥	برنامج تدريب أعضاء فرق العمل	* الاتصال الفعال مع الآخرين فى العمل. *تحديد الجودة الشاملة وعناصرها. * التركيز على العميل وتحديد احتياجاته .

(١) المصادر: الدليل الشامل معهد الإدارة العامة / برامج أثناء الخدمة المدنية / القدرة الواحدة، ١٤٢٥هـ؛ آفاق الإبداع، ١٤٢٥هـ؛ بجاجة؛ يوليو ٢٠٠٣م.

٦	برنامج قياس رضا العملاء	* التعرف على مفاهيم وأسس قياس رضا العملاء وأهميته وعوامله والأهداف الخاصة به. * التعرف على دراسات وأبحاث قياس رضا العملاء. * التعرف على نوعية الخدمة المعلوماتية لتصميم المقاييس المناسبة لها. * التعرف على المصادر الداخلية لمعلومات القياس. * مهارة جمع المعلومات الخاصة برضا العملاء. * تنفيذ خطة لقياس وإدارة رضا العملاء للخدمة المعلوماتية.
٧	برنامج إدارة علاقات العملاء والمحافظة عليها	* التعرف على مفاهيم وأسس علاقات العملاء وأهميتها وعواملها والأهداف الخاصة بها. * التعرف على أنواع العملاء وكيفية التعامل مع كل نوع. * مهارة المحافظة على العملاء.
٨	برنامج الاتصال الإنسانى الفعال	* تحديد مفاهيم وأهداف الاتصال الإنسانى الفعال. * تحديد وسائل وأساليب الاتصال الإنسانى الفعال مع أنماط السلوك المختلفة. * تطبيق وسائل وأساليب الاتصال الإنسانى الفعال مع أنماط السلوك المختلفة.
٩	برنامج تطوير مهارات المدربين	* التعرف على أساليب وأنماط التعلم وعلاقتها بتصميم البرامج التدريبية. * تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة. * صياغة الأهداف التدريبية الصحيحة. * تصميم البرامج والحلقات التدريبية المناسبة. * استخدام أساليب ووسائل وتقنيات التدريب. * التفاعل والاتصال والتقديم الفعال .

١٠	برنامج تصميم البرامج التدريبية	* تحديد المفاهيم الأساسية لتصميم البرامج التدريبية. * تحديد عناصر تصميم البرامج التدريبية . * تصميم برنامج تدريبى افتراضى وتقييمه. * تطوير وتحسين البرامج التدريبية المقترحة.
١١	برنامج أنظمة ولوائح المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية	* تحديد السياسة العامة للوثائق. * تطبيق لائحة الحفظ. * تطبيق لائحة التزويد والإعارة. * تطبيق لائحة الاطلاع والتداول. * تطبيق لائحة (التقويم) الفرز . * تطبيق لائحة ترحيل الوثائق. * تطبيق لائحة الإتلاف. * تطبيق لائحة الأوعية.
١٢	برنامج إدارة المعلومات	* تاريخ إدارة المعلومات. * التعريف الدولى . * التعريف بالمجلس الدولى للأرشيف. * التعريف بالفرع الإقليمى العربى للأرشيف. * النصوص التشريعية. * النصوص التنظيمية. * الوحدات الإدارية لمركز الوثائق. * الإشراف على المعالجة الإدارية للمعلومات. * الإشراف على المعالجة العلمية للمعلومات. * اختيار وتوفير أدوات البحث والاسترجا ع. *الإلمام بأنظمة ولوائح عمليات الإطلاع والتزويد والإعارة. * النشاطات الثقافية .

١٣	برنامج التقنيات المتخصصة فى إدارة المعلومات	* تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بالتجليد الصناعي. * تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بالترميم الآلي. * تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بالتصوير الرقمي. * تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بالتعقيم والتطهير . * تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بحماية الوثائق من الجفاف والرطوبة والغبار والهواء الملوث، والحريق. * تحديد واستخدام الأجهزة الخاصة بأمن وسرية المعلومات.
١٤	برنامج الخدمة المعلوماتية	* تحديد الخدمة المعلوماتية من حيث المفهوم والأهداف والمهام. * الوعى بأهمية الخدمة المعلوماتية ودورها فى تطوير أداء العمل. * تحديد إجراءات العمليات الخاصة بالخدمة المعلوماتية . * تحديد العملاء المستفيدين من الخدمة المعلوماتية. * تحديد وسائل تقديم الخدمة المعلوماتية بالجودة الشاملة. * تطوير وتحسين إجراءات الخدمة المعلوماتية.
١٥	برنامج تصميم وتطوير نماذج الخدمة المعلوماتية	* تحديد أنوا ع نماذج الخدمة المعلوماتية . * تحديد أهداف كل نموذج من نماذج الخدمة المعلوماتية. * تصميم نماذج الخدمة المعلوماتية. * تصميم نماذج الخدمة المعلوماتية الإلكترونية. * تحديد وسائل تطوير نماذج الخدمة المعلوماتية.
١٦	برنامج إدارة المعلومات الإلكترونية	* التعريف الدولى بإدارة المعلومات الإلكترونية. * التعريف بالتصوير الرقمى وتوضيح الأهمية والأهداف. * تضمين مصداقية المعلومات الإلكترونية. * الإمضاء الإلكتروني. * التنظيم الفني. * عمليات الحفظ الإلكترونية.

		* البحث عن المعلومات على شبكة الإنترنت العالمية. * البحث عن المعلومات على الأقراص الضوئية. * عمليات التداول الإلكترونية وتقديم نشرات البث الانتقائى للمعلومات . * عمليات الفرز والترحيل والإتلاف من نظام سابق إلى نظام جديد مطور. * المقاييس العالمية. * طريقة تقييم التكاليف الإلكترونية.

ملحق رقم (٣)
قائمة الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١	مستشار	* إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بالحقل الإدارى والمالى أو التخطيطى أو التنظيمى ورفعها لرئيس المنظمة. * إبداء الرأى والمشورة فى الموضوعات المتعلقة بحقل التخصص معضدة بالأسانيد والأصول العلمية الحديثة. * الاشتراك فى اللجان التى تعقد لدراسات موضوعات تتصل بحقل التخصص وإبداء الرأى والمشورة المتعلقة بها. *اقتراح مشروعات التعليمات المتعلقة بحقل التخصص بناء على توجيهات رئيس المنظمة. * صياغة العقود التى تبرمها المنظمة مع المنظمات الأخرى ومجال تنفيذها. * متابعة الآراء والنظريات والأساليب الجديدة فى مجال التخصص والعمل على الاستفادة منها فى تطوير أساليب العمل. * تمثيل المنظمة فى اللقاءات والاجتماعات التى تعقد لدراسة موضوعات تتعلق بحقل التخصص.	* معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بالعمل. * معرفة بالنظريات والقواعد العلمية الحديثة فى مجال التخصص. * معرفة بالنظم واللوائح المنفذة فى مجال تخصصه. * قدرة على إعداد التقارير. * قدرة على إعداد الدراسات وإبداء الرأى والمشورة فى مجال التخصص. * قدرة على التنظيم والتخطيط والإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الدرجة الجامعية حسب التخصص فى مجال العمل.

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٢	خبير	* إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بإحدى الموضوعات من الناحية التخطيطية أو التنظيمية أو الإدارية أو المالية ورفعها لرئيس المنظمة. * إبداء الرأى والمشورة فى الموضوعات المتعلقة بحقل التخصص معضدة بالأسانيد والأصول العلمية الحديثة. * الاشتراك فى اللجان التى تعقد لدراسات موضوعات تتصل بحقل التخصص وإبداء الرأى والمشورة المتعلقة بها. * إعداد الردود على الاستفسارات التى ترد من المنظمات الحكومية بشأن العقبات التى تعترض عمليات التنفيذ. * إعداد مشاريع التنظيمات والتخطيطات المتعلقة بحقل التخصص بناء على توجيهات رئيس المنظمة. * صياغة العقود التى تبرمها المنظمة مع المنظمات الأخرى ومجال تنفيذها. * متابعة الآراء والنظريات والأساليب الجديدة فى مجال التخصص والعمل على الاستفادة منها فى تطوير العمل. * تمثيل المنظمة فى اللقاءات والاجتماعات التى تعقد لدراسة موضوعات تتعلق بحقل التخصص.	* معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بالعمل. * معرفة بالنظريات والقواعد العلمية الحديثة فى مجال التخصص. * معرفة بالنظم واللوائح المنفذة فى مجال تخصصه. * قدرة على إعداد التقارير. * قدرة على إعداد الدراسات وإبداء الرأى والمشورة فى مجال التخصص. * قدرة على التنظيم والتخطيط والإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الدرجة الجامعية حسب التخصص فى مجال العمل.

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٣	مشرف على أعمال الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* الإشراف على شعب أو إدارات أو مراكز الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * الإشراف على إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بأعمال الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * إعداد خطط التصنيف والترميز للوثائق والمحفوظات والمخطوطات والإشراف على تنفيذها. *الاتصال بالمنظمات الحكومية ومراكز الوثائق والمحفوظات للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد أدلة التصنيف والترميز لهذه المنظمات. * الإشراف على حفظ الوثائق المحلية والدولية وفقاً لخطة تصنيفها. *إعداد التقارير ورفع التوصيات وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتقييم أدائهم.	* معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بعمل الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بنظام الوثائق والمحفوظات. *معرفة بإجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * قدرة على تطبيق الأسس والإجراءات والأساليب المتعلقة بعمل الوثائق والمحفوظات. * قدرة على الإشراف والتوجيه وتقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية. * قدرة على إعداد التقارير. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * القدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الثانوية العامة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٤	باحث وأخصائى الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* المشاركة فى إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بالوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * المشاركة فى وضع خطط تصنيف وترميز الوثائق والمحفوظات ووضع أدلة التصنيف والترميز. * العمل على تطوير السبل والطرق المستخدمة فى حفظ الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * المشاركة فى وضع القواعد والأسس الفنية التى تحمى الوثائق والمحفوظات والمخطوطات من التلف. * إعداد التقارير الدورية عن العمل ووضع التوصيات. * المشاركة فى وضع الطرق والأساليب المتعلقة بكيفية تحديد المحفوظات المقرر إتلافها وتحديد وسائل الإتلاف المناسبة.	*برنامج إعدادى فى المحفوظات أو الوثائق أو فى المكتبات سنتين بعد الثانوية العامة. * معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بعمل الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. *معرفة بنظام الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بإجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات. * معرفة بنظام الفهرسة والتصنيف فى مجال المكتبات والوثائق والمحفوظات. * قدرة على تطبيق إجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات. * قدرة على إعداد البحوث والدراسات فى مجال تطوير العمل فى الوثائق والمحفوظات. * قدرة على إعداد التقارير. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	برنامج إعدادى فى المحفوظات أو الوثائق أو في المكتبات سنتان بعد الثانوية

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٥	أمين الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* تصنيف وترميز وفهرسة وتكشيف الوثائق والمحفوظات والمخطوطات حسب مضمناتها بالطرق العلمية المختلفة والمناسبة لذلك. * متابعة ما يصدر من وثائق ومحفوظات والتوصية بالحصول عليها ومتابعة ما يجرى على النصوص من تعديلات. * المشاركة فى وضع دليل ترميز للأجهزة الحكومية. * المشاركة فى وضع قاعدة معلومات لرؤوس الموضوعات والعمل على تحديثها. * المشاركة فى لجان إتلاف الوثائق والمحفوظات. * إعداد التقارير ورفع التوصيات. * إدخال معلومات الوثائق فى الحاسب الآلي.	* معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بعمل الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بنظام الوثائق والمحفوظات. * معرفة بإجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات وطرق تداولها. * قدرة على تطبيق نظام الفهرسة والتصنيف ووضع أدلة ترميز المنظمات الحكومية. * قدرة على تطبيق إجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات. * قدرة على إعداد التقارير. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الثانوية العامة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٦	مأمور الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* تدقيق الوثائق والمحفوظات والمخطوطات والتأكد من محتوياتها واستلامها. * ترتيبها وحفظها وفقاً لقواعد الحفظ. * المساعدة فى عملية تصنيفها وفهرستها. * استخراج الوثائق والمحفوظات والمخطوطات عند الحاجة إليها والتزويد بنسخ منها. * المحافظة عليها وحصر ملفاتها وتسجيلها فى سجلات خاصة بها وحصر ما يتقرر إتلافه منها. * المساعدة فى إدخال البيانات المتعلقة بها فى الحاسب الآلي.	* معرفة بطرق وإجراءات وأساليب العمل فى الوثائق وطرق تداولها. * معرفة بنظام الوثائق والمحفوظات. * معرفة بنظام الفهرسة والتصنيف فى المكتبات والوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بطرق المحافظة على الوثائق وإعداد سجلاتها. * القدرة على الفهرسة والتصنيف للوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * قدرة على تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بكيفية المحافظة على الوثائق. * قدرة على تطبيق إجراءات وأساليب العمل فى الوثائق والمحفوظات. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٧	مرمِّم الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* الاطلاع على الوثائق والمحفوظات والمخطوطات وتحديد نوع الترميم الذى تحتاجه. * تنقية الوثيقة أو المحفوظة أو المخطوطة بطريقة فنية وتلوينها باللون المقارب للون المحفوظة أو الوثيقة ولصقها فى القطع أو الخروق الكبيرة والزوايا. * إعداد عجينه الورق لتسديد الخروق بعد تلوينها. * تغطية الورق بالورق الشفاف. * إعداد الألوان المناسبة وتبييض الورق الذى تغير لونه بسبب التقادم.	* معرفة بطرق قص الورق حسب شكل الخرم أو الشق. * معرفة بأنواع الآلات والأدوات المستخدمة فى ترميم الوثائق، ومعرفة بطرق استخدامها. * معرفة بطرق وأساليب وإجراءات الوثائق والمحفوظات * قدرة على قص الورق حسب الشكل المطلوب. * قدرة على استخدام الآلات والأدوات المستخدمة فى ترميم الوثائق. * قدرة على تحديد العطب فى الوثيقة وكيفية ترميمه. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٨	معالج الوثائق والمحفوظات والمخطوطات	* الاطلاع على الوثيقة أو المحفوظة أو المخطوطة وتشخيص العطب ونوعه وموضعه وتحديد العلاج وكيفيته. * القيام بعملية التعقيم للوثائق والمخطوطات مدة كافية وفحصها للتأكد من خلوها من الضرر ووضع التعليمات الوقائية الخاصة بذلك. * إزالة الحموضة ومعادلتها فى الورق والجلود. * إزالة البقع الملوثة للجلود. * تقوية الورق الجاف حتى لا يتكسر وتقوية الورق الضعيف. * الفحص الدورى للوثائق والمحفوظات والتأكد من سلامتها من الحشرات ومن الكائنات الدقيقة.	* معرفة بالأسس والمفاهيم الأساسية المستخدمة فى معالجة الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بأنواع المواد الكيميائية والأحماض المستخدمة فى معالجة الوثائق والمحفوظات والمخطوطات. * معرفة بالطرق العلمية لمزج المواد الكيميائية واستخدامها فى المعالجة. * قدرة على تشخيص حالة المخطوطة أو الوثيقة وتحديد العلاج. * قدرة على تركيب المواد الكيميائية والأحماض المستخدمة فى المعالجة. * قدرة على اكتشاف الحشرات والكائنات الدقيقة فى الوثائق والمخطوطات عند فحصها. * قدرة على التعامل مع السموم واستخدام جهاز فحص انتهاء سمية المادة والاحتراز الكامل لذلك. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة..	برنامج إعدادى بطبيعة العمل لمدة ثلاث سنوات بعد الكفاءة المتوسطة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
٩	مشرف على أعمال تشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية	* الإشراف على تشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية وعلى الموظفين وتوجيههم. * مراجعة معايير الأحماض الخاصة بتحميض الأفلام والتأكد من سلامة الأفلام المصورة عن طريق مراجعتها على أجهزة القراءة واختيار أفضل الطرق المناسبة للتصوير. * إعداد التقارير الدورية وتقديم التوصيات. * الإشراف على حفظ وصيانة أوعية الحفظ والسجلات والبطاقات والأفلام والمعدات. * المشاركة فى اللجان ذات العلاقة.	* معرفة بالأسس والمفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال أعمال أجهزة المصغرات الفيلمية. * معرفة بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بمجال عمل أجهزة المصغرات الفيلمية. * معرفة بأنواع أجهزة المصغرات الفيلمية وبخصائصها. * معرفة بأصول وأساليب تشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية. * قدرة على إعداد التقارير وتقديم التوصيات. * قدرة على الإشراف على الموظفين وتوجيههم وتقييم أدائهم. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٠	مشغل أجهزة المصغرات الفيلمية	* إعداد وتجهيز الوثائق. * تركيب البطاقات الحاملة للأفلام الخام داخل الماكينة للتصوير والمعالجة. * نسخ صورة من البطاقات التى تتم معالجتها داخل الماكينة. * تسجيل صور الوثائق على البطاقات التى تتم معالجتها. * فهرسة الوثائق وتصنيفها بطريقة يسهل الرجوع إليها. * حفظ البطاقات الأساسية فى خزائن معينة. * حفظ النسخ فى دواليب لاستخدامها عند الحاجة.	* معرفة بالأسس والمفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال أعمال أجهزة المصغرات الفيلمية. * معرفة بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بمجال عمل أجهزة المصغرات الفيلمية. * معرفة بأنواع أجهزة المصغرات الفيلمية وبخصائصها. * معرفة بطرق وأساليب تشغيل أجهزة المصغرات الفيلمية. * معرفة بأساليب التحميض وحفظ الوثائق بعد تصويرها. * قدرة على حفظ وصيانة الصور وأوعية الحفظ والسجلات. * قدرة على تسجيل الوثائق على البطاقات وفهرستها بشكل يسهل الرجوع إليها. * قدرة على تركيب البطاقات. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١١	مشغل على أعمال الحاسب الآلى ومراكز المعلومات	* الإشراف على أعمال قسم أو شعبة أو إدارة أو إدارة عامة أو مراكز أو وحدة، وعلى الموظفين وتوجيههم وتوزيع العمل بينهم ومتابعة تنفيذه لإدخال التقسيمات التنظيمية المتفرعة . * إعداد التقارير الفنية والإدارية عن العمل والعامين . *الإشراف على وضع الخطط والبرامج المستقبلية للعمل وفق برامج زمنية محددة. * الاتصال والتنسيق مع الإدارات داخل وخارج المنظمة . * وضع الحلول المناسبة للمشاكل التى تعترض سير العمل. * تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. * إصدار القرارات الأولية أو المساهمة فيها حسب الصلاحيات المشمولة.	* معرفة بالأسس والمفاهيم والمصطلحات فى مجال الحاسب الآلي. * معرفة بالأنظمة والتعليمات المتعلقة حسب موقع وطبيعة الوظيفة. * معرفة بالتنظيم الإدارى للجهة التى توجد بها الوظيفة. * معرفة بأساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف. * قدرة على الإشراف والتخطيط والتنظيم والرقابة. * قدرة على تقييم أعمال الآخرين. * قدرة على حفز الموظفين وإقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على التنسيق وإعداد التقارير. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٢	محلل ومصمم النظم	* تحليل وتصميم النظم الآلية والمساعدة فيها . * دراسة احتياجات النظم الحالية والجديدة وتقييمها . * اختيار الأنظمة المناسبة والإشراف على تنفيذها . * الاتصال بالمستفيد من النظم ومعرفة احتياجاته والإجابة على استفساراته. * إعطاء التعليمات للمحللين الجدد، والإشراف الفنى عليهم، وكتابة التقارير.	* معرفة بالأسس والمفاهيم والمصطلحات فى مجال تحليل وتصميم النظم الآلية. * معرفة بالنماذج والاستمارات الخاصة بالبرامج الآلية. *قدرة على تحليل وتصميم البرامج الآلية وفق البيانات والاستمارات والنماذج الخاصة. * قدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية والآنية من النظم الآلية. * قدرة على فهم واستيعاب النظم اليدوية. * قدرة على إيجاد الحلول المناسبة لتحويلها إلى نظم آلية. * قدرة على الإشراف والتوجيه الفنى وإعداد التقارير الفنية عن العمل. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	برنامج إعدادى فى مجال الحاسب الآلى (برمجة، نظم المعلومات، تحليل) لا تقل مدته عن سنتين بعد الثانوية العامة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٣	مبرمج	* كتابة البرامج أو المساعدة فيها بإحدى لغات الحاسب الآلي. * تركيب البرامج الجاهزة وتخزينها وكتابة التقارير عنها. * تركيب قاعدة البيانات والبرامج التابعة لها ، وأنظمة التشغيل والاتصالات والعمل على تعديلها حسب متطلبات العمل. * دراسة مشاكل النظام ومتابعة أدائه والعمل على تطويره. * الإشراف الفنى والتدريب للمبرمجين ومساعدتهم..	* معرفة بالأسس والمفاهيم والقدرات والمصطلحات فى مجال البرمجة. * معرفة بإحدى لغات الحاسب الآلى وكيفية التعامل بموجبها. * معرفة بنظم قواعد المعلومات ، وكذا أنظمة التشغيل والصيانة وكيفية التعامل معها. * قدرة على كتابة البرامج بإحدى لغات الحاسب الآلى المستخدمة. * قدرة على فهم البرامج الجاهزة. * قدرة على تصميم الشاشات والتقارير والرسومات البيانية. * قدرة على تصميم وصيانة نظم قواعد المعلومات. * قدرة على كتابة التعليمات. * قدرة على إقامة علاقات فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الثانوية العامة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٤	أخصائى توثيق البرامج والنظم	* كتابة الشرح التفصيلى عن طريق البرنامج والنظم وترابطها. * كتابة أدلة المستخدمين وتوضيح الطريقة التى يمكن اتباعها لتشغيل البرنامج. * توثيق ملفات المعلومات المستخدمة وتفصيل حقوقها. * العمل على تحديث الوثائق للبرنامج والنظم باستمرار..	* معرفة بالأسس والمفاهيم والمصطلحات فى مجال البرمجة والتحليل . * معرفة بأعمال الحاسب الآلى من برمجة وتحليل. * معرفة بإحدى لغات الحاسب الآلى المستخدمة. * قدرة فنية على الكتابة بلغة إنجليزية صحيحة وسليمة من الأخطاء فى مجال توثيق البرامج والنظم. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٥	أخصائى قواعد البيانات	* تنفيذ التصميم المنطقى للنظام. * متابعة أداء قواعد المعلومات والتأكد من كفاءة النظام ووجود أى خلل به. * مساعدة محللى النظم وتقديم المشورة لهم فى تصميم الأنظمة الآلية. * استخراج بعض البيانات عن طريق الأوامر التى يعدها للحاسب الآلى. * إعداد التقارير الفنية فى مجال قواعد المعلومات.	* معرفة بالأسس والمفاهيم والمصطلحات فى مجال الحاسب الآلى من برمجة وتحليل وقواعد معلومات وتوثيق. * معرفة بإحدى لغات الحاسب الآلى المستخدمة وكيفية التعامل معها. * معرفة بنظم قواعد المعلومات والبرامج التابعة لها، وكذا أنظمة التشغيل. * قدرة على إعداد التقارير الفنية . * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الثانوية العامة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٦	مشغل أجهزة الحاسب الآلى	* تشغيل النظام والبرامج التشغيلية اللازمة والتأكد من كفاءتها وإيقافه عند الحاجة. * مراقبة عمليات تخزين وتحميل البيانات والبرامج التى تحفظ، والتأكد من ملاءمة البيئة التشغيلية للنظام. * متابعة جهاز الطاقة الكهربائية وتحديد المشاكل والخلل والتبليغ عنها. * الإشراف على مجموعة من المشغلين وإعداد التقارير .	* معرفة بأجهزة الحاسب الآلى والنهايات الطرفية والمنظمات المختلفة التابعة للحاسب الآلي. * معرفة فنية بتشغيل أجهزة الحاسب وإيقافها، وإعادة تشغيلها. * معرفة بأجهزة الطاقة الكهربائية التى ترتبط بها المنظمات والبديلة فى حالة العطل. * معرفة بأنواع أجهزة ومعدات وأدوات السلامة المستخدمة فى الإطفاء والإنقاذ. * قدرة على تشغيل أجهزة الحاسب الآلي. * قدرة على استخدام أجهزة الحاسب الآلي. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة..	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٧	مسجل المعلومات	* تجـهـيـز المعلومـات المراد تسجيلها. * إدخـال وإخـراج البـيـانات المطلوبة من الحاسب الآلى وإليـه ومراجعتها للتأكد من سلامتها. * حفظ الوثائق بعد الانتهاء من تسجيلها.	* معرفة بأجهزة إدخال البيانات وكيفية التعامل معها. * معرفة بأسلوب إدخال البيانات واستخراجها. * قدرة على التنظيم والحفظ والترتيب. * قدرة على اتباع التعليمات. * قـدرة على الإشـراف والتـوجيـه الفنى وإعـداد التقارير الفنية عن العمل. * مهارة سريعة فى إدخال واستخراج البيانات. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها. * قدرة على تطبيق المعارف أعلاه بمهارة.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

الرقم	المسمى	المهام والأعمال	المعارف والقدرات والمهارات	المؤهل العلمى
١٨	وظائف باحث وأخصائى المعلومات	* جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج. * إجراء الدراسات والأبحاث وإعداد التقارير وتقديم التوصيات فى المجالات التى تتطلبها طبيعة واجبات ومسؤوليات الوظيفة المصنفة ضمن هذه السلسلة. * المشاركة فى اللجان ذات العلاقة.	* معرفة بالأسس والمفاهيم الأساسية المتعلقة بطبيعة العمل. * معرفة بالأنظمة والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بطبيعة عمل الوظيفة. * معرفة بالأسس والمفاهيم المتعلقة بإجراء البحوث والدراسات. * قدرة على إعداد التقارير وتقديم التوصيات. * قدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها.	الكفاءة المتوسطة مع القدرة

ملحق رقم (٤)
قائمة المصطلحات الأساسية

١ - **الإجراءات التصحيحية على المدى القصير:** هي وسيلة من وسائل التحسين المستمر تهدف إلى الحصول على التحسين في فترة زمنية قصيرة.

٢ - **الإجراءات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية:** هي الخطوات والطرق الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية من خلال جمع البيانات ومعالجتها واسترجاع المعلومات المحددة وتقديمها وفقاً للمعايير المعلنة.

٣ - **إدارة المعلومات:** هي جميع النشاطات والعمليات اللازمة لإدارة المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها، وذلك لضمان سرعة الوصول إليها عند الطلب مع المحافظة عليها من جميع المؤثرات السلبية إلى أن تنتهي الحاجة إليها.

٤ - **التحسين المستمر في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:** هو تحسين وتطوير مستمر لعمليات إدارة المعلومات وذلك لزيادة فاعليتها وتحقيق التميز في الخدمة المعلوماتية وصولاً إلى رضا العملاء التام.

٥ - **التدريب في مجال مشروع الجودة الشاملة لإدارة المعلومات:** هو تعديل تفكير وسلوك المتدرب المشارك إيجابياً نحو تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية على ضوء احتياجات العملاء.

٦ - **تعليمات العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية:** هي خطوات تفصيلية مرتبة منطقياً تهدف إلى توضيح وتبسيط كل مهمة خاصة بتنفيذ عمليات إدارة المعلومات للوصول إلى الجودة الشاملة وبما يحقق رضا العملاء.

٧ - **تقارير الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:** هي عرض تحليلي مبسط وموجز للحقائق الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية مدعماً بالاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير وتحسين عملية التطبيق.

٨ - **الجودة الشاملة:** هي التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة بهدف تقديم سلع أو خدمات تتصف بالجودة العالية وبما يتفق أو يفوق تطلعات العملاء.

٩ - **تكاليف مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:** جميع التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل أن تضمن تقديم الخدمة المعلوماتية إلى عملائها بمستويات مرتفعة من الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم .

١٠ - **الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هى الالتزام بمنهج إدارى وتنظيمى شامل مبنى على مجموعة من الأسس الرئيسية التى تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بهدف تلبية احتياجات العملاء فى المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين المستمر لها.

١١ - **دليل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هى الوثيقة الأساسية فى تحديد سياسة وأهداف ونظام المنظمة الخاصة بمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات .

١٢ - **سجل الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هى الوثائق المستخدمة فى وصف عملية تطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية.

١٣ - **سياسة حفز العاملين:** هى الأدوات والأساليب المتبعة من قبل المنظمة لحفز العاملين لديها لتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وفى إدارة المعلومات بصفة خاصة.

١٤ - **العاملون فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هم الأفراد المسؤولون عن كل الأنشطة والعمليات الخاصة بتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة .

١٥ - **العملاء الخارجيون:** هم الأفراد أو الوحدات الإدارية الخارجية أو المنظمات الخارجية والذين يتعاملون مع المنظمة بهدف الحصول على الخدمة المعلوماتية.

١٦ - **العملاء الداخليون:** هم الأفراد أو الوحدات الإدارية المستفيدة من الخدمة المعلوماتية داخل المنظمة .

١٧ - **عملاء مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هم الأفراد أو الوحدات الإدارية المستفيدة من الخدمة المعلوماتية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

١٨ - **عمليات التنظيم الفنى لإدارة المعلومات:** هى جمع وفرز وترتيب الوثائق الناتجة عن نشاط المنظمة وفق قواعد علمية ومحددة.

١٩ - **عمليات الحفظ:** هى العمليات الخاصة بحفظ الوثائق يدوياً أو آلياً وفق أسس ومبادئ علمية تضمن سرعة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة .

٢٠ - **عملية الإتلاف:** هى إتلاف الوثائق المنتهية أياً كان شكل وعاء الحفظ.

٢١ - **عملية الإطلاع:** هى عملية إطلاع العميلَ على الوثيقة داخل مركز الوثائق أو مكان الحفظ اللامركزى دون حصوله على صور من الوثيقة مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية .

٢٢ – **عملية الإعارة:** هى عملية حصول العميل على الوثائق أو على وعاء الحفظ بأكمله مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية .

٢٣ – **عملية البث الانتقائى:** هى عملية التجهيز الدورى للوثائق الواردة لمركز المعلومات وبثها ورقياً أو آلياً إلى العملاء المستفيدين منها وذلك بهدف إطلاعهم على أحدث المعلومات فى مجال تخصصهم.

٢٤ – **عملية الترحيل:** هى ترحيل الوثائق متوسطة النشاط إلى مركز الوثائق فى المنظمة، وترحيل الوثائق الدائمة الحفظ إلى مركز الوثائق والمحفوظات الوطني.

٢٥ – **عملية التزويد:** هى عملية حصول العميل على نسخة من الوثائق المطلوبة التقليدية أو الإلكترونية مع مراعاة اللوائح الخاصة بالوثائق السرية.

٢٦ – **عملية الفرز:** هى فرز الوثائق النشطة عن الوثائق المتوسطة النشاط، وفرز الوثائق المتوسطة النشاط عن الوثائق الدائمة الحفظ أو المنتهية.

٢٧ – **عملية المتابعة:** وهى تهدف إلى متابعة أصول الوثائق أو أوعية الحفظ المعارة.

٢٨ – **العنصر البشرى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هو جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الجودة الشاملة فى المنظمة بصفة عامة، وبتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية بصفة خاصة.

٢٩ – **العنصر التقنى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هو استخدام التقنيات الحديثة وفق قواعد إدارية وتنظيمية محددة ومقننة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة إلى العميل المستفيد.

٣٠ – **العنصر التنظيمى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هو نظام شامل ومتكامل يحدد وبدقة متناهية الهيكل التنظيمى والمسؤوليات والإجراءات والعمليات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية مع الالتزام التام بتوفير كل الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة.

٣١ – **العنصر المادى فى مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هو جميع المتطلبات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة.

٣٢ – **فرق عمل مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هى وحدات العمل المسؤولة عن تحسين وتطوير الجودة الشاملة للمشاريع الفرعية فى الخدمة المعلوماتية، ويعمل بعضها بشكل متكامل ومتعاون مع بعض.

٣٣ – **المورد الخارجي:** هو الفرد أو الوحدة الإدارية أو المنظمة الخارجية التى تمد المنظمة بما تحتاجه.

٣٤ – **المورد الداخلى:** هو الفرد أو الوحدة الإدارية الداخلية أو أحد فروع المنظمة التى تمد المنظمة بما تحتاجه.

٣٥ – **الموردون لمشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هم الأفراد أو المنظمات التى تمد المنظمة المستفيدة بما تحتاجه من مدخلات خاصة بتطبيق مشروع الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات.

٣٦ – **نشرات الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات:** هى أداة إعلامية تستخدم لتوعية العاملين والعملاء فى المنظمة بآخر التطورات الخاصة فى عملية تطبيق الجودة الشاملة للخدمة المعلوماتية .

٣٧ – **نماذج الخدمة المعلوماتية:** هى وثائق ورقية أو إلكترونية تحتوى على معلومات محددة مسبقاً وتسجل عليها البيانات المتغيرة يدوياً أو آلياً، وتستخدم لإنجاز الأعمال الخاصة بإدارة المعلومات خلال تقديم الخدمة المعلوماتية للعميل المستفيد .

المراجع



أولاً - الكتب والدوريات العربية:

١ - أبو الخير، كمال حمدى (١٤١٥هـ). التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة. القاهرة: مكتبة عين شمس.

٢ - إسماعيل، عبد المنصف. حلقات الجودة كمدخل لإدارة الجودة الشاملة فى السلع والخدمات. التنمية الإدارية، العدد ٨٦، السنة ٢، يناير ٢٠٠٠م، القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

٣ - باديرو، أديدجى (١٩٩٧م). الدليل الصناعى إلى أيزو ٩٠٠٠ . ترجمة فؤاد هلال. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٤ - البكري، سونيا محمد (٢٠٠٢م). إدارة الجودة الكلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

٥ - بدر، سيد حجاج (١٩٩٧م). الإدارة المكتبية الحديثة. القاهرة: مكتبة عين شمس.

٦ - توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣م). السكرتارية: الجزء الأول مهارات تنظيم وإدارة العمل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).

٧ - تونسيند، باتريك وجون جيبهاردت (١٩٩٨م). كيف تحقق الجودة. ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية. الرياض: المؤتمن للتوزيع.

٨ - جابلونسكى، جوزيف (١٩٩٦م). إدارة الجودة الشاملة: الجزء الثانى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح النعمانى. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك ".

٩ - جورج، ستيفن وأرنولد ويمرزكيرتش (١٩٩٨م). إدارة الجودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربة. ترجمة حسين حسنين. عمان: دار البشير.

١٠ - حجاج، سيد ومحمد المعداوى (١٩٩١م). إدارة المعلومات: المحفوظات فى قطاعات الخدمات والأعمال. القاهرة: مكتبة عين شمس.

١١ - حسب الله، سيد ومحمد الغزالى عبد الله (١٩٨٢م). المحفوظات فى الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية عن المحفوظات فى المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٢ – حسن، محمد وبسام عزام (١٩٩٩م). إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة: الخطوط الموجهة لنظام الإيزو ٤–٩٠٠١. كتاب مترجم. دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات.

١٣ – حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠م). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٤ – حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢م). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٥ – حموده، محمود (٢٠٠٣م). الأرشيف ودوره فى خدمات المعلومات. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع.

١٦ – الحناوي، محمد صالح وإسماعيل السيد (١٩٩٨م). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية / جامعة الإسكندرية.

١٧ – خشبة، محمد السعيد (١٩٩٢م). موسوعة المعلومات والتكنولوجيا: نظم المعلومات. القاهرة: مطابع الوليد.

١٨ – الخولي، جمال (٢٠٠٠م). أوعية المعلومات الإدارية: الأسس والتطبيقات. عمان: دار الثقافة العلمية.

١٩ – الدرادكة، مأمون وآخرون (٢٠٠١م). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٢٠ – دوبينز، لويد وكلير كراوفود ماسون (١٩٩٧م). إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. ترجمة: حسين عبد الواحد. القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

٢١ – زين الدين، صلاح (٢٠٠٢م). تكنولوجيا المعلومات والتنمية. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

٢٢ – زين الدين، فريد عبد الفتاح (١٩٩٨م). فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق. القاهرة: دارة الكتب العصرية.

٢٣ – ساعاتي، أمين (١٩٩٩م). إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية فى القرن الحادى والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربى.

٢٤ – السالمي، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٠م). تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

٢٥ – سبنسر، لايل وسيجان سبنسر (١٩٩٩م). الجدارة فى العمل: نماذج للأداء المتفوق. ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٦ – السلطي، مأمون وسهيلا إلياس (١٩٩٩م). دليل عملى لتطبيق أنظمة إدارة الجودة. دمشق: دار الفكر.

٢٧ – السلمى، على (١٤١٦هـ). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الإيزو. القاهرة: دارة غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٨ – السماعيل، عبد الملك عبد الله ونبيل على خليل (١٩٩٢م). مراكز المعلومات: هياكلها التنظيمية – دورة حياتها – إدارتها. الأحساء: مطابع الحسينى الحديثة.

٢٩ – شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٢م). إدارة المكاتب والأعمال المكتبية. عمان: دار وائل للنشر.

٣٠ – الشبراوي، عادل (١٩٩٥). الدليل العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو ٩٠٠٠– المقارنة المرجعية. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.

٣١ – الشبلي، طارق ومأمون الدرادكة (٢٠٠٢م). الجودة فى المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٣٢ – شحاته، إبراهيم محمد ومحمد الغزالى عبد الله (١٩٨٨م). إدارة وتنظيم المحفوظات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٣ – الشقاوي، عبد الرحمن (١٤٢٢هـ). رسالة معهد الإدارة، العدد ٣٤، ذو الحجة ١٤٢٢هـ.

٣٤ – الشماع، محمد هشام (١٤١٩هـ). كيف تحصل على شهادة تأكيد الجودة. دمشق: دار المأمون الدولي.

٣٥ – شمدت، وارين وجيروم فاتجا (١٩٩٧م). مدير الجودة الشاملة: الدليل العملى للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. ترجمة محمود عبد الحميد مرسي. الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.

٣٦ – الشواف، سعيد وعبد العزيز الحميدان (١٤١٣هـ). المشكلات التى تواجه المنظمات الحكومية. تقرير تحليلى. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٧ – شين، دو يونج وجون كالينوسكى وجابر أبو العينين، ترجمة: محمد بن أحمد العبيدي، جوانب تنفيذية حاسمة فى إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة، المجلد

التاسع والثلاثون، العدد الأول، محرم ١٤٢٠هـ، أبريل ١٩٩٩م. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٨ – صالح، نادية صالح، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية للجودة ٩٠٠٢ . مجلة البحوث الإدارية، العدد الرابع – سبتمبر ١٩٩٨م. القاهرة: أكاديمية السادات.

٣٩ – عامر، سعيد يس (١٩٩٩م). سلسلة التميز الإداري: الإدارة بالجودة الشاملة. مصر الجديدة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير.

٤٠ – عباس، طارق محمود (٢٠٠٤م). مجتمع المعلومات الرقمي. القاهرة: المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع.

٤١ – عبد السيد، عبد السيد صبري، البنية الأساسية للمعلوماتية، مجلة التنمية الإدارية العدد ١٩٦، سنة ٢٣، يوليو ٢٠٠٢، القاهرة: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

٤٢ – عبد العزيز، سمير محمد (١٩٩٩م). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة الإيزو ٩٠٠٠، ,١٠٠١١ الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر والطباعة والتوزيع.

٤٣ – عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (٢٠٠٠م). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع فى تحسين الإنتاجية فى الإجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي. مجلة الإدارى العدد ٨٢، السنة ٢٢، سبتمبر ٢٠٠٠م. مسقط: معهد الإدارة العامة.

٤٤ – عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢م). مراقبة الجودة: مدخل الإدارة الشاملة وأيزو ,٩٠٠٠ القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

٤٥ – العجى، ماهر (١٩٩٩م). دليل الجودة فى المؤسسات والشركات. دمشق: دار الرضا للنشر.

٤٦ – عرقسوس، أيمن مصطفى (١٩٩٣م). الجودة الإدارية. مكة المكرمة: مؤسسة مكة للطباعة والإعلام.

٤٧ – العسكر، فهد إبراهيم وسعود عبد الله الحزيمى (١٤١٠هـ)، ندوة توثيق المعلومات الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٨ – عقيلي، عمر وصفى (٢٠٠١م). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.

٤٩ – عليوه، السيد (٢٠٠٣م). الإدارة المكتبية الحديثة. القاهرة: دار الأمين.

٥٠ – العور، منصور (١٩٩٩م). سلسلة ثقافة الجودة ٢: تجربة القيادة العامة لشرطة دبى فى تحقيق الجودة والتميز المستمر. دبي: إدارة الجودة الشاملة فى شرطة دبي. (دورية).

٥١ – عيسى، إبراهيم (٢٠٠١م). تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واتجاهات تقنيات حفظ واسترجاع الوثائق، تقنيات حفظ الوثائق: إشكالية قانونية. دمشق: الندوة العلمية الأولى حول الوثيقة العربية: الواقع والآمال فى ١٤-١٦/١٠/٢٠٠١م.

٥٢ – فرمان، ريتشاد (١٩٩٥م). توكيد الجودة فى التدريب والتعليم. ترجمة سامى حسن الفرس وناصر محمد العديلي. الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع.

٥٣ – كوهين، ستيفن ورونالد براند (١٩٩٧). إدارة الجودة الكلية فى الحكومة: دليل عملى لواقع حقيقي. ترجمة: الدكتور عبد الرحمن بن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٤ – اللوزي، موسى (١٩٩٩م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الجبيهة: دار وائل للطباعة والنشر.

٥٥ – ماكنيلي، رودريك (١٩٩٩). تحقيق الجودة: الدليل العملى لتطبيق الجودة. ترجمة: الدكتور صلاح بن معاذ المعيوف. الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

٥٦ – ماهونى، فرانسيس و كارل جى ثور (٢٠٠٠م). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٥٧ – مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧م). دليل المدير العربى إلى سلسلة الإيزو. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٥٨ – معهد الإدارة – لندن (٢٠٠١م). إدارة العمليات والجودة. ترجمة عبد الكريم العقيل. الرياض: مكتبة جرير.

٥٩ – مور، ويليام وهريت مور (١٩٩١م). حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد فى العمل. ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظى. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٠ – نجم، نجم عبود (١٤٢٢هـ). إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثانى. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦١ – همشري، عمر أحمد (١٩٩٤م). إدارة الملفات. عمان: كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.

٦٢ – ويليامز، ريتشاد (١٩٩٩م). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة مكتبة جرير. نيويورك: الجمعية الأمريكية للإدارة.

ثانياً - المراجع الإلكترونية:

١ - آفاق الإبداع. البرامج التدريبية لعام ١٤٢٥هـ/١٤٢٦هـ. تاريخ الزيارة ١٨/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.creativehorizon.com.sa/creativeh/TrainCourse.aspx? Prog_codes=501

٢ - بجاجة، عبد الكريم (٢٠٠٣م). الأرشيف فى دولة الإمارات العربية المتحدة: الواقع والآفاق. دبى: مركز الوثائق والبحوث. تاريخ الزيارة ١/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-dea-lecturar-a

٣ - بجاجة، عبد الكريم (٢٠٠٣م). الأرشيف فى فجر الألفية الثالثة: من الثروة العربية إلى الثورة الإلكترونية. دبى: مركز الوثائق والبحوث. تاريخ الزيارة ١/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-dea-lecturar-a

٤ - بحيص، محمد محمود (١٤٢٥هـ). التجارب العربية الرائدة فى مجال حفظ وتنظيم الوثائق والتأهيل والتدريب: إستراتجية جمع وخزن المعلومات واسترجاعها فى التوثيق والأرشفة فى فلسطين " دراسة مسحية ". تاريخ الزيارة ٦/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.arabcin.net/arabic/nadweh/ Fourth_pivot /docinPalestine.htm

٥ - بو حرات، سفيان (٢٠٠٣م). تجربة شركة بترولية فى مجال تسيير الوثائق. دبي: المؤتمر الثانى للتوثيق والأرشفة الإلكترونية فى ١٤-١٦ ديسمبر ٢٠٠٣م. تاريخ الزيارة ١/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-dea-lecturar-a

٦ - حريرة، جايم. إدارة الجودة الشاملة. تاريخ الزيارة ٢٠/٤/١٤٢هـ.
http://www.itu.org.eg

٧ - حسين، سيد عمار. توثيق المشروعات. ترجمة وائل محمد الخطيب. تاريخ الزيارة ١٨ /٤/١٤٢٥هـ.
http://www.Arabic.computer.org.sa/

٨ - السبيعي، سعد (١٤/٧/١٤٢٥هـ). آلية عملية لحماية الوثائق والمحفوظات الرسمية للدولة وتحديد ما يجوز الاطلاع عليه. صحيفة الوطن. تاريخ الزيارة ١٥/٥/١٤٢٥هـ
http://www.alwatan.com.sa/daily/2003-7-14/local/

٩ - سويلم، محمد (١٩٩٤م). وثيقة إدارة مورد المعلومات. تاريخ الزيارة ١٥/٥/١٤٢٥هـ.
http://www.ngoce.org/content/tec2518.doc

١٠ - عالم الاقتصاد (ب.ت). ريادة فى تقنية المعلومات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية: شركة سجل التقنية: الملف , ١٤٤ تاريخ الزيارة ١٤/٣/١٤٢٥هـ.
http://www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InsectionID =34&InNewsItemID=131284

١١ – العرينى، عبدالرحمن. معالجة الوثائق والصور. تاريخ الزيارة ١٨/٤/١٤٢٥هـ.
http://www.Arabic.computer.org.sa/

١٢ – الفارس، أحمد. معلومات: أهداف وملامح الحكومة الإلكترونية.. تاريخ الزيارة ١٨/٤/١٤٢٥هـ.
http:// //www.infosvs-sv.com/gov/modules.php?name= News&file=article&sid=13

١٣ – الفخفاخ، المنصف (٢٠٠٣م). التجربة التونسية فى إدارة الأرشيف الجارى والوسيط. تونس: الأرشيف الوطنى التونسى. تاريخ الزيارة ١٥/٤/١٤٢٥هـ
http://www.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-dea-lecturar-a

١٤ – الفردان، حسين عبد الله وناصر سليمان أبو قمر ومحمد عبد العزيز الشريف (٢٠٠٣م). تجربة بلدية دبى فى إدارة الوثائق والمعلومات. دبى: بلدية دبى. تاريخ الزيارة ١٥/٤/١٤٢٥هـ.
http://www.dm.gov.ae/DMEGOV/dm-dea-lecturar-a

١٥ – مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (تصنيف ورقم الوثيقة: معلوماتية، عدد (٢٠)، ٢٠/١/٢٠٠٤م). التخطيط الإستراتيجى لتقنية المعلومات. تاريخ الزيارة ٢٠/٤/١٤٢٥هـ.
http://www.ngoce.org/content/tec3220.doc

١٦ – مصطفى، أحمد سيد ومحمد مصيلحى الأنصارى (٢٣–٢٧/٦/٢٠٠٢م). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها فى المجال التربوى. الدوحة: المركز العربى للتدريب التربوى لدول الخليج. تاريخ الزيارة ١/٤/١٤٢٥هـ.

http://www.ecoworld.mag.com/

ثالثاً – الأنظمة واللوائح:

١ – اللوائح والأنظمة الصادرة عن المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات (١٤١٦هـ). الرياض: المملكة العربية السعودية. وتشمل:

* السياسة العامة للوثائق.
* لائحة الحفظ.
* لائحة التزويد والإعارة.
* لائحة الإطلاع والتداول.
* لائحة (التقويم) الفرز.
* لائحة ترحيل الوثائق.
* لائحة الإتلاف.
* لائحة الأوعية.

٢ – لوائح الحفظ (٢٠٠١م) الصادرة عن وزارة المالية، الكويت. تاريخ الزيارة ٢٠٠٣/٢/٤م.
http://www.mof.gov.kw/

٣ – نظام الجودة الشاملة (الإيزو ٩٠٠٠): إرشادات للمشروعات الصناعية (١٩٩٣م)، الصادر عن مركز التجارة الدولي والمنظمة الدولية للمواصفات القياسية " الإيزو ". ترجمة إبراهيم حسن محمد. القاهرة: العربية للنسجيات.

رابعاً – الأدلة:

١ – دليل الأصناف الشائعة الاستعمال في الأجهزة الحكومية: التجهيزات المكتبية وغيرها. الرياض: إعداد الإدارة المركزية للمشتريات الحكومية، وزارة المالية والاقتصاد الوطني. تاريخ الزيارة ١٠/٥/١٤٢٥هـ.

http://www.saso.org.sa/

٢ – دليل الإيزو ٦٢ (١٩٩٦م). إعداد الهيئة العالمية للمواصفات والمقاييس. تاريخ الزيارة ١/١/١٤٢٥هـ.
http://www.arifonet.org.ma/databases/Standard/Iso/

٣ – الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة / برامج أثناء الخدمة التدريبية/القدرة الواحدة لعام ١٤٢٥هـ/١٤٢٦هـ. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤ – دليل تصنيف الوظائف: أنظمة ولوائح وتعليمات شؤون الموظفين في الخدمة المدنية (١٤١٩هـ/١٩٩٨م). الرياض: المملكة العربية السعودية.

٥ – دليل تطبيق الجودة في معهد الإدارة العامة (١٤٢١هـ). الرياض: معهد الإدارة العامة.

خامساً – التقارير الاستشارية:

١ – مركز البحوث والاستشارات، التقارير والدراسات الاستشارية الخاصة بإدارة المعلومات خلال الأعوام (٢٠٠٠–٢٠٠٤م). الرياض: المركز الرئيسي والفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة.

٢ – إدارة البحوث والاستشارات، التقارير والدراسات الاستشارية الخاصة بإدارة المعلومات والمعدة من قبل الكاتبة خلال الأعوام (١٩٩٢م – ٢٠٠٤م). الرياض: الفرع النسوي / معهد الإدارة العامة.

سادساً – الأدلة الإنجليزية:

1 - ISAAR (CPF): International Standard Archival Authority Record for Corporate Bodies, Persons and Families. Final ICA approved version. Prepared by the Ad Hoc Commission on Descriptive Standards. Paris, France. 15-20 November 1995. retrieved April 14, 2004, from http://www.ica.org/biblio/cds.isaar_eng.html

المؤلفة في سطور

هدى صالح عبد الله أبو حيمد

- من مواليد مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

**** المؤهل العلمى:**

- بكالوريس الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.

**** العمل الحالى:**

- مدربة واستشارية في قطاع الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة / الفرع النسائى.

**** الخبرات العملية:**

- منسقة قطاع الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة / الفرع النسائى، الرياض.
- عضو فريق الجودة، معهد الإدارة العامة / الفرع النسائى، الرياض.
- عضو فريق الدليل النموذجي لاستشارات إدارة الملفات الخاصة بالجهات الحكومية النسائية، معهد الإدارة العامة / الفرع النسائى، الرياض.

**** الأنشطة العلمية:**

- تصميم وإعداد حقيبة برنامج مهارات متقدمة في معالجة النصوص العربية.
- إعداد حقيبة إدارة المعلومات (الملفات) لبرنامج الكاتبات.
- المشاركة في إعداد تقرير ودليل إجراءات مشروع تحسين جودة خدمات المكتبة لمعهد الإدارة العامة / الفرع النسائى.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٧هـ

هذا الكتاب:

إن هذا الكتاب يهدف إلى الربط تكاملياً بين الجودة الشاملة وبين إدارة المعلومات، وذلك بهدف مساعدة المنظمة الحديثة على تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة معلوماتها. لذلك يستعرض كيفية تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات وعناصرها الأساسية، وهى العنصر التنظيمى، والعنصر الوثائقى، والعنصر الإجرائى، والعنصر البشرى، والعنصر التقنى، والعنصر المادى. كما أن الكتاب يهدف إلى الحصول على دعم الإدارات العليا فى المنظمات الحكومية فى المملكة العربية السعودية فى عملية تطبيق الجودة الشاملة فى الخدمة المعلوماتية، من خلال دعم المقترحات الواردة فى الكتاب باللوائح الصادرة من المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات فى المملكة العربية السعودية.

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٤٢-x

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ